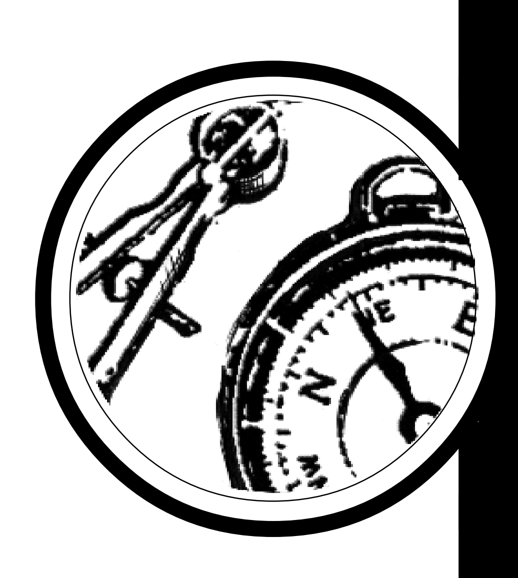
GUIA DEL EMPRENDEDOR

CLAVES PARA ORGANIZAR UN NEGOCIO EXITOSO

Dr. Ricardo G. Vanella

capítulo 1



El plan



UN PLAN PARA SU NEGOCIO

En una reunión, con amigos o en el trabajo se puede escuchar que alguien diga algo como: "Carlos, tengo una idea genial, te parece si..."
Esta idea puede constituir la base de *un gran negocio*, que puede o no llevarse a cabo, pero que merece que la tengamos en cuenta. Cuando compartimos una idea así, al instante recibimos opiniones de toda clase, algunas optimistas que pueden consistir en: ¡Seguro que sacas tantos pesos de ganancia! ¡Me parece bárbaro, sabes que un conocido mío intentó algo parecido y ahora nadie lo para! ¡Esta es la nuestra, nos vamos para arriba! o también podemos recibir comentarios tales como: ¿Te parece que eso acá funcionaría?, ¿De dónde conseguirías contactos para que te den un crédito y poder armar lo que tienes pensado?, La verdad es que con los tiempos que corren yo no me arriesgaría...
Después de sentirnos totalmente aturdidos con tantos comentarios, decidimos dejar la fabulosa idea para otro momento y seguir tranquilos, que es lo que sucede cuando nos dejamos influir por los demás sin tener todavía en claro lo que queremos y lo que esperamos. Puede pasar también que con el apasionamiento que las cosas nuevas nos provocan, nos dejemos llevar por el entusiasmo y sin medir las consecuencias, nos lancemos de lleno en la mágica aventura de llevar a cabo nuestro gran emprendimiento. De ello resultará con seguridad que al cabo de un tiempo y agarrándonos la cabeza digamos que hubiera sido mejor sacar las cuentas antes de invertir o bien esperar otro momento para hacerlo, si nos hubiéramos dado cuenta antes; en fin, eso que solo había surgido de manera informal y espontánea puede darnos grandes satisfacciones como también grandes dolores de cabeza.
Por todo esto que quizás de manera tragicómica describimos más arriba, pero que no dista mucho de lo que ocurre a diario, es que intentamos poder brindar en este pequeño manual, un instrumento que sirva para orientar en la difícil tarea de valorar el negocio para poder de una manera ordenada y progresiva tomar una correcta decisión y llevar a cabo el plan elegido.
En este tipo de cuestiones, la intuición es importante y puede ayudarnos, pero no necesariamente nos llevará al éxito que anhelamos. Depositar toda nuestra confianza en ella sería demasiado audaz, por lo que es conveniente intercambiar opiniones, escuchar distintos criterios; para ello resulta imprescindible poder contar con las herramientas adecuadas para tomar la decisión correcta.
Como primer paso entonces, se deben organizar y valorar los argumentos, estudiar la viabilidad del negocio y determinar siempre los riesgos que le son propios. Para comenzar, entonces, a este primer paso se lo divide en cuatro etapas directamente vinculadas con algunos interrogantes que hay que plantearse:

PRIMERA ETAPA:

La denominamos **“en búsqueda de oportunidades”**, esta etapa responde a preguntas tales como: ¿Cuál es mi negocio?, ¿Qué tiene que lo hace diferente de los demás?

SEGUNDA ETAPA:

En la cual se trata de **“definir materialmente al negocio”**, aparecen como interrogantes ¿Cuánto tiempo será necesario parra ponerlo en marcha?, ¿Qué quiero hacer, dónde y cómo?, ¿Cuánto quiero hacer?

TERCERA ETAPA:

Aquí se busca la **“dimensión económica”,** ¿Cuáles son los costos para poder hacerlo?, ¿Cuáles son los riesgos que corro?

CUARTA ETAPA:

Por último hacemos el **“análisis financiero”,** en el cual nos preguntamos ¿Cuánto dinero necesito?, ¿Para reunir el capital necesario recurro a créditos?, ¿Será rentable?
Con respecto a la Tercera y Cuarta etapa, es conveniente hacer una precisión, si bien tanto los conceptos económico como financiero se encuentran íntimamente vinculados, cada uno persigue fines distintos. El económico se refiere a la rentabilidad del negocio elegido, en cambio el financiero se ocupa de determinar la rentabilidad del capital aportado al negocio.
Estas etapas, constituyen la planificación, que consiste en: **”Organizar recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro, con el fin de lograr determinados objetivos y metas”.** Con estos cuatro pasos se conforma lo que denominamos un **PLAN DE NEGOCIOS**, sumamente necesario para un emprendimiento, ya que es el medio por el cual, de una manera esquematizada y pormenorizada, se comparan los pro y los contras del proyecto, lo que sirve de guía para que el inversor tome una correcta decisión.
Este **PLAN DE NEGOCIOS** será integral, ya que informará sobre el contexto en el cual la idea o negocio se desarrollará e insertará, los factores que influirán en su concreción, teniendo en cuenta todos los elementos que un mundo globalizado y sin fronteras como el de nuestros días plantea.

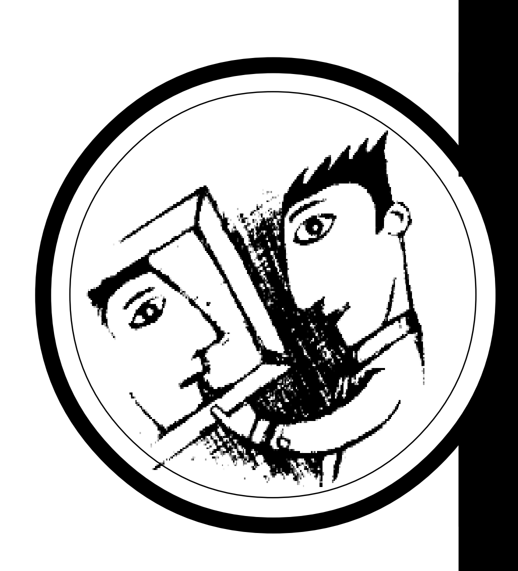
PRINCIPALES BENEFICIOS PRACTICOS DE UN “PLAN DE NEGOCIOS”:

I. Determina cuales son las oportunidades del negocio más prometedoras para la empresa.
II. Permite determinar los mercados de interés para la empresa.
III. Señala cómo participar más activamente en esos mercados.
IV. Estimula el uso más racional de los recursos.
V. Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
VI. Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
VII. Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar.
VIII. Permite evaluar estrategias alternativas.
IX. Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
X. Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
XI. Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

RESUMIENDO

Le aporta a la empresa una guía clara porque le establece un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definidos.

capítulo 2



La autoevaluación

AUTOEVALUACION DEL EMPRENDEDOR

Cuando visualizamos el destino, no sólo sabemos hacia dónde queremos ir, sino que, seguramente, también pensamos en cómo llegar hasta él; así procuraremos tener todos los elementos que nos ayuden a conocer las implicancias que algo nuevo puede traer, todos los riesgos que en el trayecto se nos pueden presentar.
Para ello el *PLAN DE NEGOCIOS* es el mapa que nos guiará en esa "ruta que nos proponemos abordar", con el propósito de llegar a la meta que nos fijamos.

Pero para poder hacerlo, es necesario que sepamos nuestras aptitudes y limitaciones, para así disminuir las dificultades que se nos pueden ir presentando. Todas estas condiciones que debemos tener en cuenta hacen a nuestra personalidad; por lo que le proponemos en este punto el tratar de conocerse a así mismo, hacer una especie de auto evaluación, para lo cual le acercamos una serie de puntos que lo guiarán:

LISTA 1:

1. Cumplo mis tareas sin que me lo ordenen.
2. Si me orientan continúo mi trabajo sin problemas.
3. Me esfuerzo sólo cuando las circunstancias lo exigen.

LISTA 2:

1. No tengo problemas con la gente, en general me llevo bien con todo el mundo.
2. Tengo muchos amigos.
3. La mayoría de la gente me irrita.

LISTA 3:

1. Cuando deseo llevar a cabo algo necesito planificarlo de ante mano, si no me siento perdido.
2. Si las cosas están ordenadas me desempeño muy bien, cosa que no sucede al revés.
3. Los problemas deben solucionarse cuando se presentan.

LISTA 4:

1. No me molesta trabajar más que los demás cuando quiero conseguir algo.
2. Me gusta trabajar, pero no en exceso.
3. La experiencia me dice que trabajar duro no es la recta del éxito.

LISTA 5:

1. Siempre me pongo al frente de las tareas y controlo su cumplimiento.
2. Puedo encargarme de cualquier tarea pero no me gusta asumir responsabilidades.
3. Prefiero que las tareas y responsabilidades las lleve otro.

LISTA 6:

1. Sé tomar decisiones con rapidez, las que resultan acertadas en su gran mayoría.
2. Tomo decisiones si tengo tiempo suficiente para ello.
3. Muchas veces dudo frente a una decisión.

LISTA 7:

1. Trato de inspirar confianza. No prometo cosas que no puedo cumplir.
2. A veces es más seguro no hablar claro en demasía.
3. Como el que me escucha no conoce el tema, me resulta indiferente.

LISTA 8:

1. Me propongo terminar todo lo que empiezo.
2. Me esfuerzo para terminar las cosas, si todo va bien.
3. No soy muy constante, en especial si existen dificultades.

DE CADA LISTA MARQUE CON UNA CRUZ, LA FRASE QUE SIENTA QUE VA MEJOR CON SU PERSONALIDAD.
LOS RESULTADOS PUEDEN SER LOS SIGUIENTES:

- Si la mayoría de las cruces corresponden al punto Nº 1, es muy probable que usted tenga las cualidades para dirigir un negocio. ***"Dirigente".***

- Si la mayoría de las cruces corresponden al punto Nº 2, los problemas a veces lo rebasan, por lo que sería conveniente que busque a un socio que lo complemente. ***"Sólo en sociedad".***
- Si la mayoría de las cruces corresponden al punto Nº 3, reflexione si usted está en verdad preparado para poder hacer funcionar una empresa. "***Mejor otro rumbo".***

Además es conveniente detenerse a pensar sobre las virtudes y defectos con los que también, como todos, cargamos. Ello es necesario, a fin de potencializar lo bueno y minimizar lo malo y así poner lo mejor de nosotros mismos sobre el tapete.
Emprender un proyecto o negocio es algo muy parecido a una competencia deportiva, donde hay que salir a ganar, a dar lo mejor y jugarse por entero.
Hay determinados puntos que tienen primordial importancia y que colaboran en el éxito que tanto anhelamos; ellos son, entre otros:

- Tener auto-confianza.
- Ser persistente.
- Determinarse metas y objetivos claros y posibles de realizar.
- Saber buscar las oportunidades.
- Ser creativo y tomar siempre la iniciativa.
- Tener presente los riesgos.
- Ser fiel a los compromisos contraídos.
- Planificar todo y hacer un seguimiento de lo que se va logrando.
- Exigir calidad y eficiencia.
- Ganar la voluntad de los otros para lograr el fin perseguido.

Pero siempre hay que tener en cuenta que serán más posibles de manejar estas características si el negocio que pretendemos realizar es de nuestro agrado.

EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

Tener auto-confianza:
Es sumamente necesario que usted se encuentre convencido de lo que está por realizar, así tendrá la capacidad y la seguridad que necesitará para llevarlo adelante.
Hay que ser realista, proponerse lo que no puede hacer es inútil. Pero recuerde también que tener auto-confianza no significa ser un súper hombre.
Ser persistente:
Tenga siempre presente que: "la gota orada la piedra", por lo que no hay que desanimarse.

La convicción es lo que da fuerza y vitalidad.

Determinar metas y objetivos claros y posibles de realizar:

Todo lo que se proponga debe ser a corto plazo, siempre con una visión a largo plazo. Estos objetivos deben estar orientados hacia resultados específicos, ser realizables y alcanzables, aceptables por todas las áreas de la empresa, claros y fáciles de comprender, flexibles, consistentes entre sí, capaces de crear un verdadero desafío, susceptibles de ser controlados. "En definitiva, establecidos de forma tal que fijen un resultado clave, pues el logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse". Un objetivo vago y poco concreto proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución

Saber buscar las oportunidades:

Tenga como lema: Debe haber oportunidades donde los otros encuentran dificultades, **¡USELO!**

Ser creativos y tomar siempre la iniciativa:

No espere que las circunstancias lo presionen, actúe siempre antes, y siempre trate de expandir su negocio hacia nuevos productos o servicios.

Tener presentes los riesgos:

No debe ser incauto, estudie todo con un espíritu crítico, siendo lo más objetivo posible. Calcule los peligros y todas sus alternativas.

Ser fiel a los compromisos contraídos:

Si es necesario haga sacrificios personales para poder cumplir con sus compromisos, trate de satisfacer a sus clientes, valore el prestigio a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo.

Planificar todo y hacer un seguimiento de lo que se ha logrado:

Haga un detalle de las tareas a realizar, asignándoles un grado relativo de importancia. Ponga su atención en aquello que implica un riesgo para el desarrollo de la empresa. Separe las tareas importantes de las que son urgentes, determine un tiempo acorde para cada una de ellas, controle los desvíos y corríjalos.

Exigir calidad y eficiencia:

Trate siempre de hacer las cosas lo mejor posible, de la manera más rápida y a menor costo. Trate de superar las pautas que usted mismo se ha fijado y verifique todos y cada uno de los trabajos.

Ganar la voluntad de los otros para lograr el fin perseguido:

Exprese su idea de una manera clara, por más simple que le parezca a usted, ella debe poder ser interpretada debidamente por todos. Sume, haga que los demás sean partícipes, no descalifique las iniciativas que le acerquen, estúdielas y vea su posibilidad de concreción en forma conjunta. Trabaje en equipo, plantee temas de discusión a la mesa de trabajo. Cuantos más criterios e ideas se aporten, mejor será el resultado.

capítulo 3



El socio



LA CONVENIENCIA DE ASOCIARSE

Una vez que tenemos la idea o el negocio que buscamos, es cuando comienza la tarea de determinar los factores que lo conforman. Entonces aparecen concentradas las características personales y los recursos de los cuales se dispone, ya sean ellos económicos, técnicos, referentes al tiempo con el que se cuenta, entre otros, y una vez que se los analiza se decide la conveniencia o no de asociarse.
Cuando se opta por no asociarse se mantiene mayor autonomía y amplio poder de decisión, lo que trae aparejado el logro de los objetivos y de las metas de una manera más rápida y activa. Esto resulta positivo si se tiene en cuenta que no se generan demoras ni criterios encontrados, lo que sin embargo lo ubica en un plano de soledad, al no tener alguien con quien intercambiar opiniones.
La elección de asociarse a otra persona con el fin de llevar adelante un negocio, puede tener como base y fundamento una amplia gama de motivos, los que sin lugar a dudas pueden ser causas suficientes y valederas.

LA IDEA DE UNA ASOCIACIÓN IMPLICA ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS, TALES COMO:

- Tender todos al logro del negocio, a las metas y a los objetivos, los que por cierto son, o deberían ser, *"idénticos".*
- Determinar una escala de *"prioridades semejantes".*
- Tener *"comunión de pensamiento"* tanto en los valores éticos como en los morales.

Todo esto es indispensable en una Asociación; pero antes de asociarse y de iniciar el negocio, es imprescindible que cada socio o miembro del emprendimiento, decida establecer, siempre de común acuerdo con todos los demás, las pautas o las bases de la sociedad que se pretende conformar.
Para ello le proponemos un listado de ayuda donde encontrará los puntos que le son indispensables para el buen funcionamiento de una asociación, sin perjuicio de los que de común acuerdo, todos o la mayoría de los socios puedan pautar luego, pero trate de tener siempre en cuenta los siguientes:

1. Determine el objetivo de la sociedad.
2. Establezca los roles y las funciones que cada socio desempeñará dentro de la empresa.
3. Especifique los límites de participación de los familiares directos de cada socio

en la empresa.

4. Disponga qué persona o personas estarán autorizadas para la firma de cheque y documentos.
5. Cree el mecanismo que se utilizará para la autorización de los gastos de la sociedad.
6. Deje bien establecido y de manera expresa, las causales por las que la sociedad se podrá disolver y posteriormente liquidar; dichas causales, está de más decirlo, serán determinadas por todos los socios de común acuerdo, o al menos por la mayoría de ellos.
7. Precise la forma en que se dividirán las utilidades y se soportarán las pérdidas, recuerde que lo que une a los socios es un objetivo en común, y el compartirlo, implica estar juntos en las buenas como en las malas.
8. Establezca las reglas que serán de aplicación a los empleados de la empresa.
9. Fije cuáles serán los medios que se podrán utilizar para la venta de la participación en la sociedad.

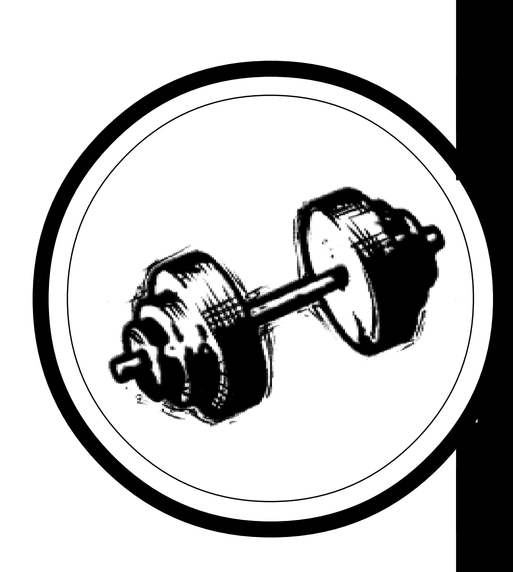
Si de la lista propuesta, por lo menos trata de antemano los nueve puntos sugeridos, sin perjuicio de los que posteriormente podrá incluir según el caso en particular, el margen de error y fracaso con seguridad disminuirá.
Por ello, detenerse en esta etapa y valorar la conveniencia o no de la asociación junto a su potencial socio, es de vital importancia; procúrese siempre el tiempo necesario para estudiar la posibilidad.

CHECK - LIST PARA LA ESTRATEGIA DE ASOCIACION:

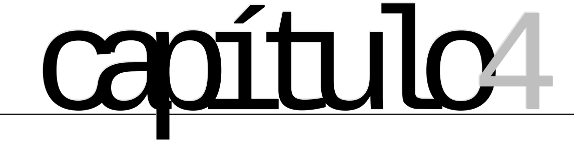
OBJETIVOS DE LA ACCION CONJUNTA: ¿Qué queremos que el socio nos provea en el mercado – objetivo?	‣ Acceso al mercado. ‣ Familiaridad con las condiciones locales, la cultura y las prácticas comerciales. ‣ Tecnología propia. ‣ Recursos humanos especializados. ‣ Capital. ‣ Infraestructura para la fabricación. ‣ Canales de distribución. ‣ Otros.

PERFIL DEL SOCIO: ¿Qué área de su compañía tiene necesidades o deficiencias que pueden ser complementarias o mejoradas por el potencial socio?	‣ Recursos humanos. ‣ Información. ‣ Contactos. ‣ Operatividad. ‣ Distribución. ‣ Comercialización. ‣ Financiamiento. ‣ Conocimiento del mercado. ‣ Otros.
PAUTAS DE EVALUACION DE SOCIOS POTENCIALES	‣ Conocimiento del mercado. ‣ Capacidad de comercialización. ‣ Capacidad tecnológica. ‣ Ubicación. ‣ Recursos humanos. ‣ Capacidad financiera. ‣ Otros.
PUNTOS A TENER EN CUENTA PARA LA NEGOCIACION	‣ Complementariedad. ‣ Cooperación. ‣ Eficiencia organizacional. ‣ Enfoque al servicio del cliente. ‣ Contribución financiera. ‣ Nivel de riesgo aceptado. ‣ Criterio de reinversión. ‣ Gestión de recursos humanos. ‣ Otros.

capítulo 4



La preparación



PREPARANDO UN NEGOCIO:

Sugerir o recomendar un negocio o una idea es algo imposible, ya que habría que responder a las expectativas y ansias del que lo inicia, y ello es muy difícil, debido a que un negocio va más allá de lo meramente objetivo; comprende además aspectos personales, parte de su historia, de su vida, de lo que espera del futuro.
Todo esto merece una especial atención por parte de aquél que se propone iniciar una nueva actividad o un nuevo negocio.
En los tiempos que corren muchos de los emprendimientos que se inician son a partir de un RETIRO VOLUNTARIO, una REESTRUCTURACION o tan solo por un simple deseo de CAMBIO. Esto implica un tiempo prudente y necesario para su concreción, y lo que es más importante, la necesidad de poder cambiar la rutina tanto personal como familiar.
Todo este mecanismo de cambio, inevitablemente, genera un cúmulo de dudas e incertidumbres. Si en este momento no se estrechan los vínculos familiares y los de amigos, si no se comparten las dudas, angustias e ilusiones sobre la idea que se quiere llevar adelante, si no deja fluir sus miedos naturales, sin lugar a dudas sobrevenga una profunda crisis que, lejos de ayudarlo, impactará en el desarrollo del negocio llevándolo casi sin darse cuenta al fracaso.
Dadas así las cosas y luego de planteado el panorama, tómese el tiempo necesario y reflexione a cerca de cuáles son los verdaderos motivos e intereses que lo llevan a emprender este nuevo NEGOCIO. Si logra identificarlos de una manera clara y precisa, tenga por seguro que las posibilidades del *ÉXITO* aumentarán considerablemente.

Lo nuevo, lo que pretende iniciar, eso que lo asusta y entusiasma tanto a la vez, presenta algunos problemas, diríamos, casi inevitables; por eso, para darle un panorama más completo, aquí le mostramos **LOS PROBLEMAS COMUNES AL INICIAR UN NEGOCIO,** en un resumen típico de las situaciones que sin dudas se pueden presentar:

- Escasez de capital inicial por no haberlo calculado correctamente.
- Discusiones familiares derivadas de la incomprensión y la incorrecta distribución de esfuerzos necesarios para armar un negocio.
- Lentitud en la gestión y tramitación para la constitución de la sociedad (si es que existe ésta), lentitud debida a terceros extraños al equipo o a la de sus propios integrantes.
- La determinación de los precios a los productos o servicios a vender. Generalmente se cree (de manera errónea) que la fijación de los precios se debe realizar de una manera contable, perdiendo de vista factores decisivos en su esti-

pulación, tales como la competencia y el mercado.
- No contar con un adecuado y razonable financiamiento. Cuando el costo de éste es demasiado alto, las ganancias son absorbidas por él, lo que hace más difícil la supervivencia.
- Falta de ventas; muchos hombres de negocios inexpertos en el tema, se interesan más en el desarrollo del producto que en las ventas.
- Algo tan delicado e importante como la selección del personal, su administración, dirección, control y capacitación, si no se maneja con cuidado, suele traer dolores de cabeza.
- Discusiones y falta de acuerdo entre los socios. Recuerde que: **"Trabajar en equipo es un motor vital en el destino de un negocio".**

Independientemente de los problemas citados arriba, la realidad nos demuestra día a día, que algunos de los factores que inciden fatalmente en la suerte del negocio, radican, a parte de las imprevisiones económicas y financieras, en:

- Carencia de apoyo familiar.
- Error en la determinación del negocio.
- Elección equivocada del socio/os.

Por todo esto, le aconsejamos que de comenzar con el Plan de Negocios, defina de la manera lo más clara posible: ***Cuál será el negocio y qué actividad desarrollará.***
Una vez hecha esta selección, tendrá en sus manos mayores probabilidades de éxito, claro, si su meta se dirige hacia áreas innovadoras, en crecimiento o desarrollo, ya que el mercado actual se presenta con una mayor capacidad de absorción.
De todos modos la selección que efectúe, cualquiera que sea ella, deberá contener inevitablemente una característica en común: **SATISFACER AL CLIENTE.**
Esta es una necesidad que debe tener en cuenta; independientemente de cuál sea su actividad y del negocio que se proponga emprender, este sería un ejemplo práctico:

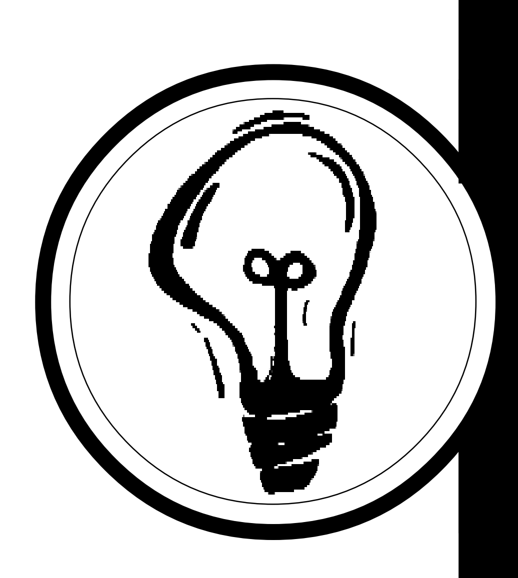
ACTIVIDAD ELEGIDA	NEGOCIOS QUE SE PRETENDE ABARCAR
GASTRONOMIA	*Restaurante vegetariano.* *Elaboración de comidas a domicilio.*
DEPORTE	*Centro Deportivo. Gimnasio. Venta de artículos deportivos.*
TRANSPORTE	*Fletes. Dispositivos especiales.*

La actividad elegida puede abarcar más de un negocio, y cada uno de ellos podrán tener una modalidad de ejecución y de desarrollo distinto y que incluso puede variar en el tiempo. Un ejemplo, sería el caso de iniciarse en la actividad automotor y emprender un negocio de venta de repuestos y accesorios. Si el negocio funciona, frente a las demandas de los clientes, se incorporará la colocación de aquellos sin lugar a dudas.
Para identificar cuál será la futura actividad y sus posibles derivaciones, es necesario que tenga en cuenta lo siguiente:

Busque oportunidades en actividades afines con su experiencia, tenga presente siempre que lo que aparece como una oportunidad generalizada y que todo el mundo acepta como válido, termina por no ser una oportunidad, por eso estudie y analice las distintas opciones que se pueden presentar o pueden ir surgiendo, no deseche de antemano ninguna, siempre estará a tiempo de eliminarlas si no le sirven. Y recuerde que un negocio fácil, no siempre, por no decir casi nunca, es rentable.

Cuando se propone emprender un nuevo negocio, se ubicará en una posición difícil, **la de decidir**, la de tomar la decisión correcta, que es la que asegurará o no el futuro el éxito del negocio y de todos los que en él estén involucrados.
En ese momento es necesario que actúe con **OBJETIVIDAD,** de manera tal que pueda evaluar en su justa medida las distintas facetas que tiene el proyecto, los diversos factores que intervienen en él; esto con el fin de lograr minimizar los riesgos que de manera inevitable se encuentran presentes en toda decisión.
Por lo tanto sea **OPTIMISTA**, pero siempre ubicado dentro de la **REALIDAD QUE LO RODEA**, no se deje envolver por cifras magistrales que plantean un panorama brillante, por ideas y negocios que son infalibles. **“SEA REALISTA”.**
Es muy cierto que no todo lo que brilla es oro, y lamentablemente, vemos casi de manera “natural” como negocios de un día para otro se marchitan, por que dejan de ser redituables, no atraen a los clientes, la estrategia usada fracasó, situaciones que lamentablemente ocasionan perjuicios y daños irreparables, no sólo a nivel económico, sino también a nivel personal y familiar.
En este punto, la pregunta ineludible sería: ¿Se tuvieron en cuenta todos los factores que intervinieron en la situación? ¿Se previeron los resultados negativos, tales como las bajas en las ventas, el aumento en los costos, la competencia, etc.? ¿Era con seguridad eso lo que se pretendía hacer?
Posiblemente a todo esto se lo tuvo en cuenta, en ese caso, BRAVO; pero probablemente algo se pudo escapar, o sencillamente no se tomó el tiempo necesario para evaluar todos los factores (Buenos y Malos); por eso, con el objeto de reducir a cero prácticamente los riesgos, trace siempre su PLAN DE NEGOCIOS.

capítulo 5



La idea



CREANDO EL NEGOCIO

Es común que a menudo se pregunte qué es lo que puede hacer, a qué se puede dedicar, qué puede iniciar que no hayan iniciado ya otros... (con seguridad alguna vez se preguntó algo como esto), y también es común que a preguntas como estas, muchas veces no les encuentre respuesta.
Sin embargo, otras veces, se da cuenta que a su alrededor alguien crece y entonces es inevitable que se pregunte: ¿Cómo no me di cuenta antes?, ¿Cómo lo pudo hacer?, ¿Cómo es posible que no se me ocurriera a mí antes?
Con una total franqueza, este tipo de preguntas en estas ocasiones, nos las hicimos todos.

A continuación se encuentra una pequeña lista que podría ser una vía o un camino a seguir, con el cual evitará lo anterior:

- Escuche a los que lo rodean.
- Cuando seleccione algún negocio, hágalo teniendo en cuenta sus capacidades, gustos, preferencias, habilidades y también sus limitaciones.
- No descalifique nada de antemano, analice y luego decida.
- Observe; la mayoría de los negocios están en las necesidades cotidianas.

EN BUSQUEDA DE LAS OPORTUNIDADES

Si lo que se busca es encontrar una idea con posibilidades de éxito, con seguridad se preguntara dónde podrá encontrarla. Para ello debe analizar algunos mitos muy comunes.

MITO Nº 1: "El éxito asegurado lo tiene siempre el mejor producto o servicio".

La verdad es que esto funciona de manera inversa. Si Usted tiene el mejor producto o el mejor servicio, sin duda tiene una ventaja ganada sobre su competencia, pero además le queda convencer al mundo de que lo que usted tiene es lo que debe comprar; una vez que lo logre, recién entonces, puede decir que tiene el éxito asegurado.

MITO Nº 2: "Un negocio exitoso tiene siempre como fuente generadora una idea nueva y original".

La verdad es que son pocos los negocios que tienen su origen en una idea completamente nueva.

Generalmente son modificaciones de los ya existentes, en los cuales el emprendedor encontró las ventajas y las oportunidades adecuadas. Pero no debe desalentarse, ya que debe tener presente que: “Los **Inventores o Investigadores** crean cosas nuevas, los **Emprendedores** hacen una adecuación de lo que ya existe a las nuevas necesidades para así aprovechar mejor las oportunidades.

MITO Nº 3: “ Con ideas brillantes se logran negocios exitosos”.

Más que brillantes, las ideas deben ser realizables y responder a las demandas del mercado actual, en el cual usted pretende insertarse.
En esta oportunidad se debe preguntar: ¿Qué necesita la gente y no puede encontrar?, ¿Qué cosas le producen más insatisfacción a los clientes?
Entonces:

“La respuesta a estas preguntas, puede ser el origen de un negocio exitoso”.

La práctica demuestra que la respuesta puede estar más cerca de lo que se imagina. Con frecuencia no se tiene en cuenta la capacidad y todo aquello que en principio resulta obvio, y se pretende encontrar la respuesta por medio de un duro, complicado y laborioso trabajo, desconociendo mecanismos mucho más simples, tales como la intuición o el simple pálpito.
Aquí le brindamos algunos consejos y sugerencias, que de seguro le serán útiles:

UTILICE SU EXPERIENCIA COMO GENERADORA DE NEGOCIOS:

Está comprobado que los que utilizan sus conocimientos y contactos tienen mayores posibilidades que aquellos que incursionan en tareas que le son desconocidas.

DEBE INFORMARSE PERMANENTEMENTE:

En revistas y en los medios especializados puede encontrar oportunidades al enterarse de negocios que se llevan a la práctica en otras partes del mercado mundial y/o local y que a lo mejor pueden ser pioneros en nuestro lugar, lo que sería muy útil para su emprendimiento.
Siempre debe recordar que estar entre los primeros es algo muy valioso y que le puede garantizar una posición en un sector importante dentro del mercado.

OBSERVE Y ESTE ATENTO A LOS CAMBIOS:

En los tiempos que corren los cambios se producen con gran velocidad, que de un día para otro las cosas se transforman totalmente, nada permanece inmóvil eternamente. Entonces le ocurre algo parecido como cuando una ola lo zambulle en el mar. Sucede entonces que pierde la noción de ubicación de la orilla y atraviesa por una gran situación de angustia.
Tal es el caso que se da en la situación actual, pero hay que tener en cuenta, de todos modos, que es en las crisis donde aparecen las mejores oportunidades. Surgen actividades y negocios que antes jamás había imaginado. Como ejemplo para este caso, están los servicios y los trabajos que responden a la realidad y a las necesidades de la ciudad, tales como hogares de ancianos, jardines maternales, comidas a domicilio, tele -compras, comunicaciones, y muchas otras más.
No obstante, así como surgen, también pueden ser sustituidos por otros muy rápidamente. Por ello la idea comercial debe ser revisada de manera periódica y siempre se debe adaptar a los cambios que se van generando constantemente.
Dadas así las cosas, ahora debe reflexionar sobre algunos puntos importantes:

1) Debe estar pendiente de los cambios de costumbres y hábitos que tiene la gente, las prácticas y rutinas en los modelos de vida se modifican permanentemente.
2) Dialogue directamente con los actores principales o protagonistas, esto quiere decir que debe tomar contacto con los conocedores del tema, los que le asesorarán acerca de las fortalezas y debilidades de sus potenciales competidores.
3) Antes de iniciar una nueva actividad, es conveniente que analice determinados factores, tales como el de la generación de desperdicios, los ruidos que se pueden ocasionar, la gente que rodea y habita el lugar donde pretende instalarse, el transporte usado, la circulación de mercaderías similares en el lugar, los peligros naturales que la zona elegida puede presentar, las normas legales vigentes, las condiciones de habitabilidad, en fin, todo aquello que de una u otra manera puede interferir o bien influir en la idea llevar a cabo.

PARTICIPE DE CONFERENCIAS Y CONCURRA A EXPOSICIONES SOBRE EL TEMA:

Es en esos lugares donde suelen oírse ideas avanzadas que bien podrían adecuarse al entorno que lo rodea. Trate de buscar lo positivo de cada propuesta y olvídese de la frase: *“No se puede”*. **Descártela de su vocabulario**.
Tenga siempre presente que se puede innovar mejorando lo existente. El inventar tiene un enorme potencial, pero también una importante carga de incertidumbre. Imitar, tiene un costo menor que el inventar, donde invariablemente se incurre en costosos gastos de desa-

rrollo, sondeos de mercado, estudios complicados, publicidad, etc.
Pero, sin embargo, mejorar lo que ya existe e incorporar cambios o nuevos usos o aplicaciones a los bienes y servicios ya existentes, brinda más posibilidades de triunfo, ya que amén de capitalizar las experiencias, se sustenta en un mercado real.

MANTENGA UN CONTACTO PERMANENTE
CON AQUELLAS PERSONAS QUE ESTAN EN SU MISMA ACTIVIDAD:

Intercambiar criterios con aquellos que actúan o se desempeñan en la actividad que usted desea iniciar le permitirá conocer experiencias y aspectos particulares del negocio, y obtener una gran ventaja de los aciertos y de los errores que hayan cometido los demás, procurando no cometerlos ahora usted.

DETERMINE SI EL NEGOCIO QUE
PRETENDE MONTAR ES UN EMPRENDIMIENTO FAMILIAR:

Si su emprendimiento es de tipo familiar, es de suma importancia que determine de una manera precisa los roles y las funciones de cada miembro y siempre tenga presente que no se deben confundir las relaciones familiares con aquellas que son estrictamente laborales.
Otro factor a tener en cuenta es si el negocio a montar se llevará a cabo en el seno del hogar. Actualmente este tipo de idea, siempre que lo haga toda la familia, constituye una herramienta para procurar el aumento de los ingresos familiares; pero tenga en cuenta que si su negocio lo va a emprender usted solo o con un socio, deberá delimitar con precisión cada espacio, el familiar y el laboral, esto a los efectos de evitar interferencias futuras.
También es necesario, pautar una rutina horaria y cada uno de los movimientos que realizará. Cuando el que inicia este tipo de actividades proviene de una relación laboral de dependencia o de un negocio que se encontraba en un lugar distinto al de la casa, las probabilidades de hacer un mal uso del tiempo, generalmente importa que los esfuerzos se dispersen y que el fracaso se precipite; por ello, tómese el tiempo necesario para definir este punto.
Nada impide que les dé participación a los miembros de su familia, pero recuerde que no debe trasladar al negocio los roles familiares.

“ES UN NEGOCIO FAMILIAR, PERO SU NEGOCIO NO ES SU FAMILIA”.

DETERMINE SI LA ACTIVIDAD ES ACORDE CON SU EDAD Y SU ESTADO FISICO:

Es importante que asuma los aspectos críticos del negocio en relación con usted mismo, ya que si éste requiere de un esfuerzo intensivo mayor a la capacidad de realizarlo, se estaría emprendiendo algo imposible de lograr y consecuentemente se abrirían las puertas al fracaso. Si así fuera, se debe plantear la idea de asociarse a otras personas afines e interesadas en lo mismo, dividiendo y/o repartiendo de esta manera los esfuerzos.

DETERMINE CUAL ES EL MONTO DE DINERO QUE ESTA DISPUESTO
A INVERTIR, TENIENDO EN CUENTA LOS RIESGOS QUE PUEDE CORRER:

"Al riesgo lo define solo el interesado". Una vez obtenida esta base se determina luego la cantidad de dinero que se está dispuesto a arriesgar. Esto lo ayudará a definir la clase de negocio que puede realizar y a disminuir los posteriores problemas.

De todo lo hasta aquí expuesto, ya está en condiciones de presentar una lista de los factores más importantes que se deberán tener en cuenta para iniciar de una manera más efectiva el negocio, a saber:

1- Valore su experiencia y utilícela como una fuente generadora de negocios.
2- Infórmese y asesórese constantemente.
3- Esté siempre atento a los cambios que se produzcan a su alrededor.
4- Participe de las exposiciones y conferencias que sobre el tema se dicten, ya sea a nivel nacional como internacional.
5- Contáctese de manera directa y asidua con personas que están en su misma actividad.
6- Determine si el negocio es un emprendimiento familiar, esto es fundamental.

Ahora le enumeramos algunas técnicas de las más usadas para procurar ideas innovadoras, y las que seguramente a usted le serán muy útiles:

- Convoque a una reunión a un grupo de personas que tengan profesiones, gustos, orígenes y conocimientos diferentes.
- Prepare al grupo con anticipación, informándole cuál es el objetivo de la reunión que planea, por ejemplo: "Se busca intercambiar nuevas ideas a cerca de...".
- Una vez en la reunión, aliente al grupo para que produzca ideas sin calificar-

las, aclare primero que se van a aceptar toda clase de ideas: regulares, mediocres, absurdas malas, buenas, brillantes... Lo que se busca es la creatividad.

- Cuando todos hayan expuesto sus ideas, de todas ellas seleccione las mejores.

¿COMO GENERAR IDEAS?

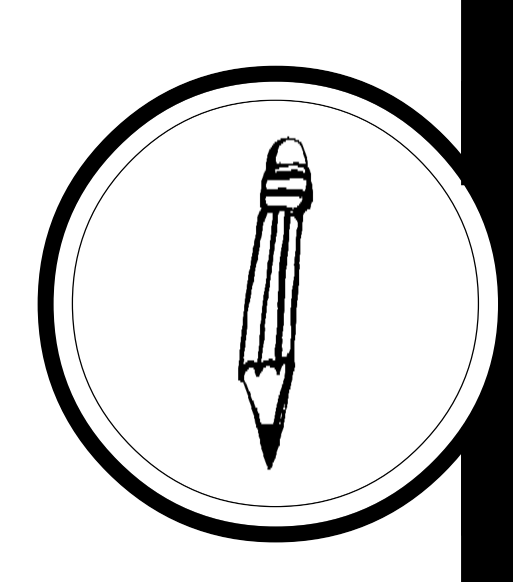
- Nunca analice de manera aislada cada idea.
- Tome a todas en su conjunto y estúdielas, hasta que de su confrontación surja una que aparezca de manera clara como la más efectiva.
- Si utiliza esta técnica, aumentarán significativamente las probabilidades de una mejor evaluación.
- Si usted limita su análisis a una sola idea estará, sin darse cuenta, comprometiéndose con ella para el futuro.
- Una vez planteadas así las cosas, por último resta enumerar algunos de los

ERRORES HABITUALES:

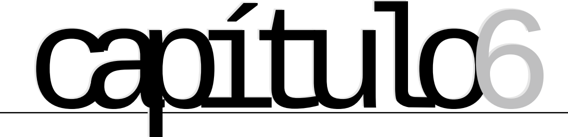
- Buscar negocios que sean tan originales que con seguridad serán un éxito universal.
- Elegir negocios para emprender que sean totalmente distintos a su imagen y a sus objetivos personales.
- Copiar de una manera exacta un negocio ya existente.
- No proteger la propiedad intelectual, o sea no ocuparse de la registración y patentamiento correspondiente.
- No tener en cuenta las opiniones y los criterios de los demás.
- Creer que la bondad de una idea garantizará su éxito comercial.
- No tener determinado de ante mano el negocio que se quiere desarrollar.
- Iniciar un negocio sin antes haber realizado el plan de negocios.
- Sostener que el hecho de no tener competidores significa algo positivo, ya que esto bien puede significar que su producto o servicio no tenga demanda.
- Pensar que es conveniente el ahorro de algún dinero en vez de pagar un precio más costoso por una mejor ubicación para el negocio.

TODOS ESTOS SON ALGUNOS DE LOS ERRORES MÁS COMUNES, QUE USTED PUEDE EVITAR, SI TIENE EN CUENTA LOS CONSEJOS QUE MÁS ARRIBA LE INDICAMOS.

capítulo 6



El diseño del plan



PRIMERA PARTE

GUÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS

El propósito de este capítulo es evitar que comience a planificar de una manera improvisada y desordenada. En él encontrará instrucciones y un método sencillo para el caso que se decida por emprender un nuevo negocio o bien ampliar uno existente.
El primer paso a dar, consiste en lograr reunir cierta y determinada información y datos, que luego procesará debidamente, y que le servirá para saber mucho más sobre la actividad elegida y el mercado en el cual trabajará. Como segundo paso, debe analizar las probabilidades de concreción de su emprendimiento; todo esto, siempre desde una visión amplia y equilibrada que comprenda tanto lo técnico y económico como lo financiero.
Es primordial comenzar por definir una herramienta que nos será de mucha utilidad en esta tarea y que de ahora en más utilizaremos de manera constante, el PLAN DE NEGOCIOS.

¿QUÉ ES?

Es un documento dispuesto con el objeto de describir las metas del negocio y las que el empresario se ha propuesto. Se elabora por escrito siguiendo un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar, tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

¿CUÁL ES LA NECESIDAD DE ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS?

Su utilización es de vital importancia, pues con él el empresario se ve obligado a organizar de una manera lógica todas sus ideas, separando por un lado las que conducen a la realización del negocio elegido, de aquéllas que sólo son una expresión de deseo y que en definitiva no aportan nada útil para el emprendimiento. Por ello la realización del PLAN DE NEGOCIOS es algo indispensable, si lo que se pretende es emprender algo con las mejores probabilidades de éxito.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Como formato y estructura, no existe algo estandarizado para diseñar un Plan de Negocios, ya que cada emprendimiento tiene características que le son propias, que lo diferencian de los otros y que en definitiva son los que hay que tener en cuenta para armar el Plan de Negocios.
De todas maneras, normalmente su estructura es como la siguiente:

Secciones	Propósito de la sección
Misión de la empresa	Responder a las preguntas: ▸ ¿Para qué existe la empresa? ▸ ¿Cuál es su propósito último?
Objetivos	Establecer con precisión lo que se pretende lograr como resultado de la empresa.
Análisis FODA	Identificar los obstáculos que se interponen al logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro.
Planes de Acción	Determinar las acciones que se deben lograr para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad.
Presupuestos	En función de los objetivos y los planes de acción, prever los ingresos, gastos de la empresa y la rentabilidad.

DIFERENCIAS ENTRE UN PLAN DE NEGOCIOS Y UNA PROPUESTA FINANCIERA

A una propuesta financiera se la puede extraer de un Plan de Negocios, porque es una parte constitutiva de él, pero no siempre el propósito del mismo Plan de Negocios es servir de apoyo a la propuesta financiera. Tenemos entonces que al Plan de Negocios es imprescindible como herramienta de operación.

LAS PRINCIPALES APLICACIONES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

- Sirve para poder presentar una propuesta ante socios, inversionistas, bancos o bien otras empresas.

- Es un instrumento útil en el momento de tomar decisiones.
- Constituye una guía para el planeamiento y el control del presupuesto de su empresa.

CAPITULOS QUE LO CONFORMAN Y SUS CONTENIDOS BÁSICOS

Este sería un listado básico de las partes primordiales, pero que de ninguna manera agota la estructura que usted le puede dar:

1. Introducción.
2. Descripción del negocio.
3. Descripción de productos o servicios.
4. Clientes.
5. Competidores.
6. Ubicación.
7. Precios.
8. Plan de Marketing.
9. Comercialización.
10. Personal clave.
11. Materias primas.
12. Manufactura y producción.
13. Estimación de ventas.
14. Cuenta de pérdidas y ganancias y flujos de caja.

Ahora explicaremos detalladamente en que consisten cada una de las partes enunciadas anteriormente:

1. INTRODUCCIÓN

Aquí encontramos todos los elementos que al lector le permitirán conocer sus propósitos, quién es usted como “Empresa”, cuáles son sus objetivos; en fin, le brinda un panorama general de lo que le está ofreciendo.
LA CALIDAD DE LA PRESENTACIÓN ES MUY IMPORTANTE YA QUE PREDISPONE AL LECTOR EN SU FAVOR. DEBE TENERLO EN CUENTA.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este punto debe dar a conocer el nombre de su negocio o su razón social, que puede estar integrado por el nombre de todos los socios, de solo alguno de ellos, o bien puede ser un nombre de fantasía elegido de común acuerdo por todos los socios, que no necesariamente debe coincidir con el ramo o rubro del negocio elegido; debe consignar también la fecha en la cual comenzó a operar, un curriculum de los socios que conforman la sociedad, etc.

3. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS

Debe necesariamente exponer detalladamente lo que pretende vender. Por supuesto que los detalles necesarios en la descripción de un producto manufacturado no serán iguales a los referidos a la definición de un servicio.
Es importante que resalte los detalles y métodos de innovación que utilizó en su producto o servicio y también si los ha patentado, si posee franquicias, licencias, etc.
Debe explicar de una manera convincente cuáles son las ventajas objetivas que su producto presenta frente a los que actualmente está ofreciendo su competencia. Esto en muy importante, pues ayuda a sus potenciales clientes a optar o decidirse sobre la base de pautas concretas y reales, que le sirven para realizar la comparación.
No utilice en la descripción que realice palabras o tecnicismos de difícil comprensión; sea ameno, trate de convencer al lector, de usted depende la decisión que éste tomará.

4. CLIENTES

Lo que debe hacer en esta parte es detectar cuál es el área del mercado, su tamaño, las tendencias imperantes, y todo aquello que le permita manejar con precisión las pautas, para lograr un mejor posicionamiento; a estos fines:

- Describirá a sus clientes en forma detallada.
- Si fuera a vender en supermercados, enumerará sus nombres y cantidad de establecimientos.
- Si prevé dirigirse a kioscos, discrimínelos teniendo en cuenta su tamaño.
- Si vende al público, podría ser necesario hacer dividisiones por sexo, edad, ganancias anuales, etc.
- Si fuera posible, tratará de determinar cuánto es la contribución de cada categoría de clientes (p.ej. mujeres entre 30 y 40 años) a la facturación total. Así podrá determinar hacia dónde le conviene orientar todos sus esfuerzos (p.ej. en publicidad).

- Una vez que haya descripto a su clientela potencial, deberá señalar por qué piensa o cree que le comprarán a usted. Las variables pueden ser entre otras el precio, la calidad, la apariencia, el envase, el tamaño, las características funcionales del producto o del servicio, la fama, etc.

Para finalizar, este sondeo de mercado que le proponemos realizar, deberá comprender como mínimo:

- CLIENTES.
- OPINION DE ESTOS SOBRE LOS PRODUCTOS O LOS SERVICIOS.
- PANORAMA DEL NEGOCIO, EXPECTATIVAS.

RECUERDE:

NO SE PUEDE PREDECIR EL ÉXITO, PERO ALGUNAS VECES ES POSIBLE PREDECIR LAS CIRCUNSTANCIAS ADVERSAS. DE SER ASÍ ABANDONE LA IDEA...

5. COMPETIDORES

De los éxitos y fracasos de los demás (en este caso, su competencia) siempre se puede aprender, lo que a usted le implicará una disminución de las probabilidades de fracaso o bien un aumento de las posibilidades de éxito. Nunca descuide el factor competencia, observe su comportamiento, sus actitudes, de ellos podrá sacar una valiosa información.
Para ello usted podrá:

- Identificar a sus competidores. De ser posible, con nombre y apellido.
- Estimar el volumen de ventas que poseen.
- Explicitará si usted está compitiendo con empresas de tamaño similar o no.
- Identificar sus características operativas tales como:
  - Calidad del producto o servicio.
  - Horas de operación, cantidad y calidad de su personal.
  - Garantías que ofrecen al público.
  - Vías que utilizan para hacer la distribución.
  - El lugar o base de operatividad, esto es la ubicación del establecimiento.
  - Formas y modalidades de promoción de los productos y/o servicios.

Una vez obtenida esta información, debe proceder a procesarla, para darle mayor utilidad

según los fines que persigue. Esto le permitirá determinar cuál es la firma que más vende, qué características operativas la hacen ser exitosa, cuál es la compañía que está fracasando y por qué, precisar si el tamaño de la empresa en proporcional con las probabilidades de éxito, y todo otro dato que en definitiva le ayudará a un mejor posicionamiento.

6. UBICACIÓN

Si de la investigación y el estudio que realizó, resulta que la ubicación para su negocio es un elemento importante, debe tomarse el tiempo necesario para analizar los factores del mismo que pueden influir en el desenvolvimiento comercial. Algunos de ellos pueden ser el tráfico existente en la zona, las posibilidades de estacionamiento cerca del local, la cercanía de otros negocios del mismo rubro, las características de la gente que rodea el lugar (por ejemplo si son en su gran mayoría estudiantes o gente joven), etc.
LA UBICACIÓN ES IMPORTANTE DE ACUERDO AL TIPO DE NEGOCIO QUE USTED QUIERE MONTAR.

7. PRECIOS

Por lo general, al precio lo determina el mercado donde el producto se vende, por lo que a usted le resta la tarea de precisar cuál será su política de precios y cómo ésta se sustentará. En caso de que su precio sea distinto a los que reinan en el mercado, esta diferencia debe fundamentarla, ya sea en la calidad del producto o servicio, en sus accesorios, en la cantidad y en la calidad, etc.

8. COMERCIALIZACIÓN

Cuando establece su Plan de Negocios, si bien dentro de él son importantes el producto y el precio que éste tenga, no por ello debe descuidar otros puntos que son necesarios y que hacen al factor “Comercialización”, así tenemos:

- Estrategia de información sobre el producto y/o servicio.
- Publicidad, en todo tipo de medios de comunicación.
- Horario en el cual usted pondrá a disposición del público para la venta su producto y/o servicio.
- Canal de acceso a los clientes, ya sea vía correo, venta directa, negocio ambulante y/o rotativo, etc.

9. PERSONAL

Es esencial en cualquier empresa el factor humano. Su calidad (técnica, operativa, social y/o cultural) influye decisivamente en los resultados de la empresa. Por ello, sea cuidadoso cuando efectúe la selección. Este es un factor clave.
Cuando deba ocupar un puesto de mayor responsabilidad, trate de utilizar aquellas personas de demostrada capacidad y voluntad. Entreviste al candidato y evalúe su capacidad para desempeñarse en el puesto, en base a conversaciones y preguntas.

10. MATERIAS PRIMAS

Analice cuidadosamente las probabilidades de abastecimiento de los insumos y materias primas que necesita para desarrollar normalmente su ciclo de producción sin sufrir alteraciones críticas. Tenga en cuenta este factor decisivo.
En este punto confeccionará una lista de los proveedores más importantes, explicitando claramente el grado de confiabilidad en el aprovisionamiento. Citará, si correspondiere, el origen e identificará las posibles alternativas de provisión. Presentará las variaciones de precio, calidad y plazo de entrega que estima más probables, considerando además sustitutos de los elementos críticos.

SEPA DISTINGUIR LOS ELEMENTOS CRÍTICOS REQUERIDOS PARA SU NEGOCIO

11. MANUFACTURA Y PRODUCCIÓN

Describirá en detalle el proceso de producción, cuando corresponda, acompañándolo de gráficos y/o diagramas simples, que permitan su visualización. Para plantas de producción, especifique cada equipo, cuántas personas lo operan y si se trabaja con equipamiento moderno o bien se trata de equipamiento vetusto que debe ser reemplazado en corto tiempo.

PREVER TODAS LAS SITUACIONES POSIBLES, AHORRA TIEMPO Y DINERO.

12. ESTIMACIÓN DE VENTAS

Es aconsejable que haga una estimación de ventas para su empresa, a esta estimación se la suele hacer generalmente de manera mensual.
Para procurar dicha estimación, le puede ser útil acudir a métodos tales como:

- Comparación con negocios similares de competidores.
- Cuánta materia prima compran sus competidores.
- Ordenes de venta anticipadas.
- Su propia experiencia.

A estas fuentes de información se las denomina “indirectas”. Recuerde siempre que lo importante es que las cifras que usted obtenga sean razonables.

13. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y FLUJO DE CAJA O “CASH FLOW”

Si se dedica a la fabricación de algún producto, usted deberá realizar un presupuesto de producción, donde debe incluir los materiales, la mano de obra y todos los otros costos que necesita para el normal funcionamiento de su establecimiento productor. Si provee servicios, entonces deberá presupuestar los costos de operación.
Además debe considerar los costos de las ventas, distribución, almacenamiento, publicidad, promoción, etc. También los gastos generales de administración que incluyen, entre otros: los salarios, el alquiler, los impuestos, las comunicaciones, los honorarios de los profesionales, etc.
Si obtiene esta información, conjuntamente con las inversiones que necesita su negocio, le permitirá calcular:

- LA RENTABILIDAD.
- SU VALOR ACTUAL NETO.
- SU PERIODO DE RECUPERO.

Estos items constituyen los INDICADORES CLAVES para decidir acerca de la FACTIBILIDAD O NO de su emprendimiento. Además le serán solicitados por inversionistas y/o entidades bancarias.

CONSEJOS Y RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

Al elaborar su Plan de Negocios, mantenga siempre en su mente las siguientes observaciones y recomendaciones:

- No crea que la elaboración de un Plan de Negocios es algo sencillo y que puede realizarse en un día.
- La redacción de un Plan de Negocios requiere **tiempo, esfuerzo y energías** (que

posiblemente deberá sustraer de sus horas de descanso)... y paciencia... ¡Mucha paciencia! Sin embargo, los beneficios que le aportará compensarán el sacrificio realizado.

- Sea consciente de que cualquier **elemento, factor o información** que Ud. deje fuera de su Plan de Negocios, es posible que se transforme en costos adicionales y en causas de pérdida de dinero. Lo que no se controla eficazmente, a la larga o a la corta, es causa de desperdicio de **dinero, de tiempo o de oportunidades**.
- Recuerde que: **su propósito final es aplicar, implantar, el Plan de Negocios en todas sus partes;** en consecuencia, no incluya ningún elemento del que Ud. no esté completamente seguro que podrá realizar. Sea práctico y realista.
- Un Plan de Negocios no tiene que constituir necesariamente un documento de cientos de páginas. Si Ud. puede llegar a planteamientos concretos y sus planes de acción no son muy complejos, es muy posible que **su Plan de Negocios completo, no requiera más de 7 o 10 páginas.**
- La elaboración de un Plan de Negocios constituye un proceso interactivo. Esto quiere decir que las distintas secciones que lo componen no deben considerarse como “secciones” estancas, como áreas aisladas y totalmente independientes las unas de las otras, sino que entre las mismas existe una lógica y fuerte interacción dinámica. Un nuevo dato, enfoque o información que surja en una de las últimas secciones, puede hacer necesario el retorno a las secciones anteriores y su modificación. Lo mismo puede suceder si en una de las últimas fases, usted se percata de que ha cometido algún error en las secciones iniciales.
- Su Plan de Negocios deberá ser **comprensible, completo, pero no complicado**. Deberá redactarse de manera tal que personas que no hayan participado en su confección puedan seguir rápida y fácilmente la secuencia lógica de su planificación. Además, deberá redactarse para que todas las personas que deberán implicarse en él, puedan entender completamente las responsabilidades que les corresponden.

SEGUNDA PARTE

DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Una vez bosquejado el perfil del negocio acorde con la actividad elegida deberá trazar un

camino para definirlo, evaluarlo y determinar el nivel de riesgo que se está dispuesto a aceptar para llevarlo a cabo. La herramienta para ello es el PLAN DE NEGOCIOS.
Con su propio Plan de Negocios procurará que las políticas no cambien con brusquedad, sino que se modifiquen, se adapten y se adecuen a las nuevas circunstancias que se vayan planteando.
Por lo tanto un **Plan de Negocios** es:

- Un documento que describe los objetivos y las metas del nuevo negocio.
- Una metodología que sirve para organizar las ideas, evitando olvidos o apresuramientos que pueden conducirlo al fracaso.
- Una forma de ordenar la información, evitando su carácter subjetivo, opera como un procesador.
- Una manera de juzgar la factibilidad de una idea o negocio en forma crítica.
- Una base que le permitirá extraer información para realizar su carpeta de presentación.

RECUERDE QUE DEBE:

Definir si su negocio será de caracter permanente o tansitorio, definir la forma societaria que éste adoptará (S.R.L., S.A., Cooperativa, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad de capital e industria, etc.), y fijar políticas y objetivos de manera clara y precisa.

EL DESARROLLO DE UN **PLAN DE NEGOCIOS** SE ENCUENTRA COMPUESTO POR:

- Una visión estratégica de su empresa o negocio, que le permitirá no sólo situarla en un contexto actual y futuro, sino también detectar oportunidades y orientar al negocio llamado **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**.
- Una evaluación del mercado, para definir los productos, establecer volúmenes, precios, forma de comercialización y detectar además a los potenciales clientes, llamado **SONDEO DE MERCADO.**
- Una definición aproximada de los medios físicos y de los recursos humanos necesarios para poder llevar adelante el negocio, denominado **ANTEPROYECTO.**
- Una valorización de estos requerimientos, lo que le permitirá establecer su **PLAN DE INVERSIONES.**
- Una análisis de los egresos, ingresos y beneficios del negocio para un período determinado, estableciendo así un **PLAN FINANCIERO.**

- Un análisis de la factibilidad del negocio y de aquellos factores que más inciden sobre él, evaluando en cada caso: ¿QUÉ PASA SI...?, denominado **ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD Y DE LA SENSIBILIDAD DEL NEGOCIO.**

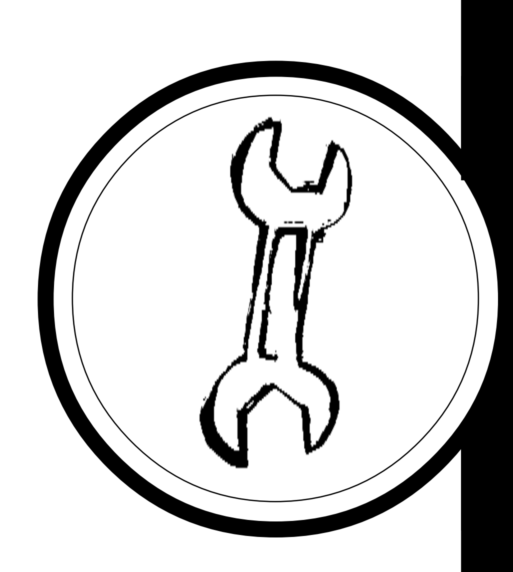
- Una vez que determinó que se encuentra frente a un buen negocio, cuyo riesgo está dispuesto a aceptar, usted se podrá plantear:

  1) A quiénes interesar para participar en el negocio.
  2) A dónde recurrir por créditos.
  3) Qué límite de endeudamiento aceptar.
  4) El nivel de participación de los futuros socios.

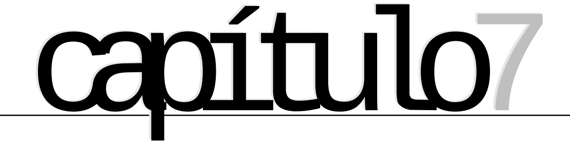
Estableciendo así un **ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO.**

Una vez que tenga toda la información elaborada por medio de los pasos anteriores, usted ya estará en condiciones de realizar una CARPETA DE PRESENTACIÓN, en la que detallará básicamente la información elaborada en el Plan de Negocios.

capítulo 7



Algunas herramientas



HERRAMIENTAS Y CONCEPTOS QUE LO AYUDARÁN

PLAN DE MARKETING

Cada Plan de Marketing de un negocio es único, pues está condicionado por las características propias de cada emprendimiento. En este punto hay que aclarar que no debe confundirse el Plan de Marketing con el Plan de Negocios. El Plan de Marketing es parte integrante del Plan de Negocios, es un instrumento que le brindará pautas de cómo lograr los objetivos comerciales que se ha propuesto en el Plan de Negocios. De ahí que debe recordar que:

**"EL ÉXITO DE SU PLAN DE NEGOCIOS
DEPENDERÁ DE SU PLAN DE MARKETING".**

UN PLAN DE MARKETING ESENCIALMENTE BUSCA:

- DEFINIR EL NEGOCIO.
- DEFINIR LOS OBJETIVOS A ALCANZAR.
- DEFINIR LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO.
- DEFINIR LAS TÁCTICAS A UTILIZAR EN CADA ESTRATEGIA.
- DESARROLLAR UN PLAN DE ACCIÓN.

METODOLOGÍA:

Lo primero en definir el NEGOCIO.
En uno o dos párrafos describa: "En qué negocio se encuentra" y "Quiénes son sus clientes". Para ello utilice conceptos generales. Determine las características de su empresa, lo que la diferencia de otras.
Los siguientes puntos lo ayudarán a esclarecer la situación, determinando cuál es su posición en el mercado y permitiendo trazar un Plan de Acción "realista".

- Diferencias con la competencia.
- Puntos débiles y fuertes frente a la competencia.
- Porción del mercado que actualmente esta ocupando.
- Porcentaje de los clientes que le genera la mayor parte de sus negocios.

Para ello utilizará variables tales como:

- Edad - Sexo - Educación.
- Factores que están influyendo en sus decisiones.
- Imagen de la empresa frente al público en general.
- Imagen de la empresa frente a los clientes.
- Evolución del negocio durante el primer año de implementación del Plan de Marketing.
- Tecnología utilizada.
- Términos y condiciones de venta.
- Nuevos competidores en el mercado.
- Normativa vigente y relacionada con el negocio.
- Pautas comerciales utilizadas.
- Organización interna del emprendimiento.
- Capacitación y entrenamiento del personal.
- Manejo de la situación financiera.
- Diferencias con los productos y/o servicios ofrecidos.

DETERMINE LAS ESTRATEGIAS QUE UTILIZARÁ PARA PROCURAR ALCANZAR SUS OBJETIVOS, ESTAS PUEDEN SER:

- Mejorar la presentación de sus productos y/o servicios.
- Incorporar nuevos canales para la distribución.
- Campaña de promoción para las ventas.
- Disminución de los precios.
- Beneficios alternativos con el producto.

TRACE UN PLAN DE ACCIÓN DE MÁS LARGO PLAZO, QUE SE OCUPE BÁSICAMENTE DE:

- Nuevos mercados a los que se pretende llegar.
- Esfuerzos necesarios para ello.

PAUTAS PARA SER EXITOSO

El empleo eficaz del tiempo:
Es necesario administrarlo en forma correcta y así poder realizar las tareas verdaderas del emprendedor, que son la tarea creativa, la solución de los problemas y la búsqueda de oportunidades.
Por eso lo brindamos algunos consejos que es conveniente seguir a fin de utilizar su tiempo

más eficazmente.

Fije plazos:
Para todas las tareas que se proponga, fíjese siempre un plazo cierto, esto le brindará más rendimiento.

Establezca un programa de actividades para cada día:
Confeccione una agenda donde aliste las tareas, asignando prioridades.

Use el teléfono:
Comuníquese vía correspondencia sólo si es indispensable. La carta escrita actúa en un solo sentido. La conversación telefónica establece una vía en dos sentidos, lo que le permite tener un acceso más directo con su interlocutor ahorrando tiempo.

Escriba apuntes:
Si anota los puntos esenciales de los temas tratados tendrá un registro valiosísimo de ideas, nombres y datos.

Focalice sus energías:
No haga de todo y aprenda decir "no", ponga énfasis en lo más urgente y necesario para la empresa.

Programe detalladamente las tareas para cada día:
De esa manera es posible que pueda hacer hoy lo que pensaba hacer mañana.

Tome su tiempo para pensar:
La diferencia entre los que fracasan y los que tienen éxito muchas veces descansa en el poder de reflexión. Hágase tiempo para pensar.

Consejos para no malgastar su tiempo:

- No permita interrupciones continuas por llamadas telefónicas. Quien atienda el teléfono agrupará los mensajes y usted podrá contestarlos todos juntos.
- Despeje su mesa de trabajo de todos los papeles no correspondientes a la tarea que desarrolla en ese momento. Evitará así distraerse.
- Asigne a cada trabajo una hora del día, por lo general las tareas más importantes se deben desarrollar a las primeras horas del día, que es precisamente cuando se encuentra más despejado y tranquilo.

UNA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DEL EMPRENDEDOR EXITOSO ES SU CAPACIDAD PARA TRABAJAR DE MANERA ORGANIZADA, VALORANDO EL TIEMPO COMO UNO DE SUS RECURSOS MÁS PRECIADOS.

CAPACITACIÓN

La clave del éxito de una empresa está muchas veces en la gente que la integra. Permita participar a sus colaboradores de los cursos y esquemas de perfeccionamiento disponibles o que ellos sugieran. Con personal capacitado, las pequeñas empresas están mejor preparadas para competir, aumentar la calidad de su trabajo y aumentar su productividad. Tenga en cuenta que la falta de capacitación significa altos costos. Recuerde que **la capacitación es una inversión.** Una administración eficiente significa lograr que todos hagan lo necesario y, al mismo tiempo, motivarlos a hacerlo lo mejor posible.

"BENCHMARKING": COMO COMPETIR CON LOS MEJORES

Benchmarking es una locución inglesa que significa utilizar ciertos métodos de medición empresarial realizando una comparación con las empresas más exitosas en el mercado. Lo que se pretende con esto es poder visualizar el objetivo de manera concreta, mejorando así el resultado buscado por su empresa.
El Benchmarking es una técnica estratégica del emprendedor, utilizando para ello la comparación como herramienta de mejoramiento; puede consistir, por ejemplo en:

- Confección de una lista de las mejoras necesarias a fin de brindar una mejor atención al cliente.
- Capacitación del personal para adaptar el producto o servicio a las necesidades y expectativas del mercado y de los potenciales clientes.
- Adaptación del producto al precio que el cliente está dispuesto a pagar.
- Posibilidad de canalizar los reclamos de los clientes, por ejemplo, contando con un teléfono de consultas, quejas y opiniones.

Trate de obtener la información exacta de las áreas más delicadas, ya que sobre esta información fijará los objetivos.

Como fuentes posibles, puede recurrir a:

1. Bases de datos.
2. Publicaciones especializadas de sectores industriales.
3. Publicaciones de profesionales sobre el tema.
4. Conferencias, talleres, seminarios, ferias, congresos, exposiciones, etc.
5. Consultores sobre el tema.
6. Informes anuales de compañías.

¿Cómo se mide la información obtenida del Benchmarking?
El sistema que elija para realizar la medición es de vital importancia.
La información que se obtendrá a través de encuestas o sondeos de opinión, debe después graficarla para así visualizar mejor los resultados.

EL USO DE LA TECNOLOGÍA – SU IMPORTANCIA:

Los cambios tecnológicos han influido enormemente en las transformaciones producidas en los últimos años. Los pequeños empresarios deben estar al tanto de estos cambios y de cómo pueden afectar su negocio. La ventaja que tiene las pequeñas empresas es la de poder reaccionar más rápidamente a las modificaciones reinantes en el mercado. Usted debe actuar con firmeza para así seguir la evolución dentro de sus posibilidades.
Pregúntese lo siguiente:

- ¿En qué grado influirá esta nueva tecnología en la situación de su empresa dentro de su actividad?
- ¿Cómo influirán estas nuevas tecnologías sobre los beneficios de corto y mediano plazo que pretende lograr?
- Frente a la planificación de metas de su empresa para los próximos años, ¿Cómo piensa que influirán estas nuevas tecnologías?

Recuerde que:

**LA TECNOLOGÍA INFLUENCIARA EN LA
LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS QUE VENDA O FABRIQUE, Y EN LA ESTRATEGIA DE SU COMERCIALIZACION.**

CALIDAD: CONCEPTO BÁSICO

Este capítulo ha sido extraído en gran parte del libro "Customer Driven Project Management" de Barkley and Taylor (McGraw Hill 1993).
En sus orígenes la preocupación por la calidad nace con la aplicación de métodos estadísticos de control de calidad después de la primera guerra mundial.
Durante la segunda guerra mundial el Gobierno Federal de los Estados Unidos obligó a los fabricantes de artículos destinados al esfuerzo bélico a la utilización de métodos estadísticos para asegurar la calidad.
Terminado el conflicto, los fabricantes norteamericanos no necesitaban ampliar sus esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos. Japón, en cambio, debía reconstruir su industria devastada por la guerra y vio la calidad como un catalizador de ese desarrollo.
El próximo paso lo estimuló el gobierno japonés con la asistencia de expertos norteamericanos.
Uno de esos expertos, W. Edwards Deming, ayudó a focalizar en hechos concretos la obsesión japonesa por la calidad. La motivación principal de las autoridades japonesas era la creación de fuentes de trabajo, ya que pretendían recuperar el nivel industrial fabricando productos comerciales de "calidad". Deming demostró a los japoneses cómo mejorar la calidad y productividad a través de técnicas estadísticas.
La aproximación de Deming al problema fue detallada en 14 puntos que publicó en su libro "Out of the crisis". Sus 14 puntos actualizados son:

1. Publicite a todos los niveles los objetivos de la organización. Los dueños o directivos deben apoyar continuamente estos objetivos.
2. Las técnicas nuevas que se apliquen deben ser aprendidas por directivos y empleados.
3. Entienda el objetivo de las inspecciones como elementos para mejorar los procesos y disminuir los costos.
4. Termine con la práctica de elegir proveedores únicamente en función del precio.
5. Mejore continuamente los procesos de producción y el nivel del servicio.
6. Institucionalice la capacitación.
7. En los procesos productivos debe haber quien tome el liderazgo en las decisiones.
8. Genere clima de innovación y confianza y deseche el clima de temor.
9. Optimice la organización para que coincida con los objetivos de la misma.
10. Elimine discursos con el propósito de motivar a la gente que trabaja.

11. Elimine las cuotas numéricas de producción. Trate de mejorar la productividad de los procesos.
12. Elimine las barreras que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo.
13. Estimule la capacitación individual.
14. Actúe para obtener la transformación deseada.

En general, los japoneses adaptaron, desarrollaron y mejoraron continuamente las directivas de estos pioneros. Ellos formularon el concepto de mejora continua de la calidad y, como consecuencia, avanzaron con pequeñas mejoras sobre productos desarrollados originalmente en los Estados Unidos. La lista es infinita e incluye ítems como televisores, automóviles, cámaras fotográficas, teléfonos, semiconductores, etc.
El próximo movimiento en el tema calidad proviene de los Estados Unidos al final de los años 70. En esos años la competencia de otros países industrializados fue evidente para las industrias de los Estados Unidos, las cuales comenzaron a investigar métodos y formas de aumentar la competitividad. Esto resultó en un nuevo interés en revisar las técnicas de gerenciamiento empleadas por los japoneses. El nuevo movimiento hacia la calidad se amplió a un concepto integral de gerenciamiento (management) que se conoce como TQM (Total Quality Management o Gerenciamiento de la Calidad Total).

¿QUÉ ES 'TQM'?

TQM (Total Quality Management) es un concepto moderno que involucra temas de gerenciamiento, productividad y mejora del producto y/o servicio.
Es una filosofía y un conjunto de principios que el Departamento de Defensa de Estados Unidos define de la siguiente manera:
"TQM (Total Quality Management) es una técnica estratégica de gerenciamiento integrado con el objeto de satisfacer al consumidor y que abarca a dirigentes y empleados y que utiliza métodos cuantitativos para mejorar continuamente la organización."
Otra definición muy coherente es la siguiente: "TQM es una filosofía de dirección y un conjunto de principios rectores que pone énfasis a través de la participación de la gente y de una metodología estructurada para obtener una satisfacción total del cliente". De esta sigla inglesa, se hace el siguiente estudio:

Total: Significa el compromiso de todos y cada uno de los integrantes de la organización en un continuo esfuerzo de mejoramiento.

Quality: Significa satisfacción total del consumidor.

Management: Esta es una locución inglesa que significa “trabajadores de conocimiento altamente calificados“. Significa la obligación de los responsables de mantener un esfuerzo constante de mejoramiento y superación y esto involucra especialmente a quienes lideran la organización.

A QUIÉN RECURRIR EN BUSCA DE AYUDA

Durante la vida de su empresa Ud. deberá enfrentar distintos problemas de influencia decisiva sobre su negocio y quizás no tenga la información necesaria como para comprender a fondo sus características. Usted sabe que la ayuda y la información están en alguna parte, pero no conoce cómo ubicarlas. Es importante saber encontrarlas para poder recurrir a ellas en caso de ser necesario.
Es cierto que uno de los factores distintivos del emprendedor es su independencia para poder tomar decisiones, pero es conveniente tomarlas estando lo mejor informado posible, de ahí que:

1. Las ideas y puntos de vista de otras personas le permiten ver los problemas desde diferentes ángulos.
2. Cuando se cuenta con mayor información hay mejores probabilidades de tomar una decisión acertada.

La información puede provenir de múltiples fuentes: algunas son gratuitas y otras pagas. Veamos algunas gratuitas:

Proveedores: Para ellos, el progreso de su empresa es muy importante. Son una importante fuente de información sobre métodos y actitudes de los competidores, dado que conocen firmas parecidas a la suya que tienen éxito en los negocios.

Otros empresarios: Las numerosas dificultades comunes a todos los empresarios pueden aliviarse con el intercambio de ideas. En ciertas ocasiones el hecho de que sean competidores en el mismo ramo imposibilita un diálogo franco. Pero existen una serie de problemas similares para empresarios de distintos rubros entre los cuales puede generarse, por intermedio de un diálogo, una serie de soluciones a dichos problemas.

Bancos: Una estrecha relación con el gerente del banco es una excelente fuente de información sobre la situación económica real, y los consejos sobre aspectos financieros de alguien que tenga una amplia experiencia bancaria son de inapreciable valor.

Su propio personal: La gente de su empresa que está directamente relacionada a la clientela es una voz que debe ser escuchada siempre. Las sugerencias de este personal serán substancialmente válidas si, además, ellos perciben que el empresario les presta la debida atención.

Los clientes: Esta información es la que más cuenta y la que debe ser escuchada con más atención, pues manifiesta directamente las necesidades, gustos, exigencias, etc.

Las cámaras empresariales: Para tener herramientas de comparación entre empresas de la misma rama de actividad, las cámaras empresariales proveen datos estadísticos e información sobre la marcha de la actividad. Algunos datos estadísticos provistos de fuentes oficiales son importantes y de gran utilidad. Temas como acción política en defensa de la actividad, capacitación gerencial y tecnológica, investigaciones, encuestas, datos sobre la organización de ferias y exposiciones, forman parte de la actividad de las cámaras empresariales. Todo ello contribuye a ampliar la perspectiva del empresario y darle una mayor chance de éxito a su empresa.

Universidades y bibliotecas: A veces existe un buen vínculo entre el sector educativo y la pequeña empresa.
Universidades, colegios y bibliotecas pueden tener mecanismos de vinculación para satisfacer las consultas del sector privado constituido por las pequeñas y medianas empresas. Informes, revistas, bibliografía, pueden ayudarlo a solucionar sus problemas.

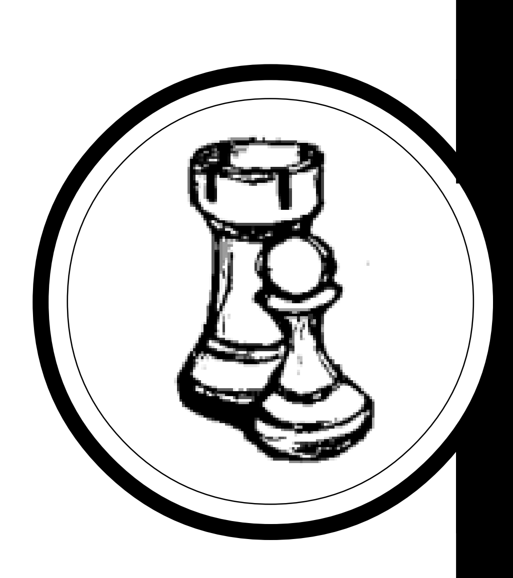
Su propio personal: La gente de su empresa que está directamente relacionada a la clientela es una voz que debe ser escuchada siempre. Las sugerencias de este personal serán substancialmente válidas si, además, ellos perciben que el empresario les presta la debida atención.

Los clientes: Esta información es la que más cuenta y la que debe ser escuchada con más atención, pues manifiesta directamente las necesidades, gustos, exigencias, etc.

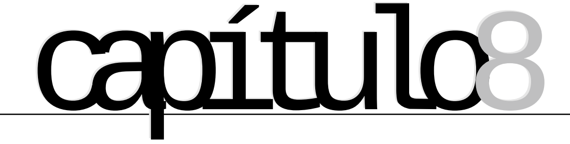
Las cámaras empresariales: Para tener herramientas de comparación entre empresas de la misma rama de actividad, las cámaras empresariales proveen datos estadísticos e información sobre la marcha de la actividad. Algunos datos estadísticos provistos de fuentes oficiales son importantes y de gran utilidad. Temas como acción política en defensa de la actividad, capacitación gerencial y tecnológica, investigaciones, encuestas, datos sobre la organización de ferias y exposiciones, forman parte de la actividad de las cámaras empresariales. Todo ello contribuye a ampliar la perspectiva del empresario y darle una mayor chance de éxito a su empresa.

Universidades y bibliotecas: A veces existe un buen vínculo entre el sector educativo y la pequeña empresa.
Universidades, colegios y bibliotecas pueden tener mecanismos de vinculación para satisfacer las consultas del sector privado constituido por las pequeñas y medianas empresas. Informes, revistas, bibliografía, pueden ayudarlo a solucionar sus problemas.

capítulo 8



La estrategia



DETERMINANDO UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Una vez que determina la idea que desea llevar a cabo, debe analizar diversos puntos que indudablemente se plantean, tales como el acceso al mercado, el objetivo del negocio, la competencia a la cual se debe enfrentar, entre otros.
Dadas así las cosas, lo que se pretende con este capítulo es que no disperse sus esfuerzos, sino que por el contrario, determine estratégicamente una planificación, para así coordinar las actividades concatenadamente hacia el mismo objetivo. Esto implica la determinación de la Política Empresarial.
Por lo tanto, es necesario que haga una medición de los recursos y posibilidades ciertas con los que cuenta y poder así no sólo diseñar el emprendimiento, sino también la estrategia que practicará para alcanzar el éxito. La definición de la estrategia es el resultado al cual se llegará como consecuencia del análisis de las:

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE EL MEDIO EXTERNO PRESENTA VERSUS LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE EL NEGOCIO POSEE.

CON EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO USTED PODRÁ:

1) Tener una visión realista de su negocio.
2) Contemplar la viabilidad de recurir a fuentes de financiamiento externo.
3) Medir su actuación y mejorarla cuando haya desvíos.
4) Tomar decisiones sobre bases correctas.
5) Fortalecer su relación con los socios.
6) Motivar a los empleados, ya que conocerán el destino del negocio.

TODO PLAN ESTRATÉGICO ESTÁ COMPUESTO POR:

- **Un Análisis Externo**, que apunta a reconocer las oportunidades y amenazas que el medio le presenta.
- **Un Análisis Interno**, que pretende determinar cuáles serán las fortalezas y debilidades de lo que proyecta, para enfrentar exitosamente un medio externo sobre el cual no tiene control.

Una vez realizado este análisis, obtendrá como resultado las variables más importantes y que influirán en el normal desarrollo de su negocio; por lo que si el fruto del estudio practicado arroja un resultado negativo, entonces es conveniente que se reformule la idea de

emprendimiento que pretende llevar a cabo. Ello implica quizá modificar propósitos y objetivos, o buscar una alternativa para hacerlo más rentable. A través de estas simulaciones se observarán no sólo las variaciones del riesgo para distintos escenarios sino el "grado de dependencia" del negocio con respecto a determinadas variables internas o externas.
Veamos en detalle cada parte del Plan Estratégico:

ANÁLISIS EXTERNO

Aquí se encuentran determinados factores que escapan al control voluntario que uno pretende practicar. Entre ellos, encontramos:

Los Clientes:
El individuo consumidor, procurando identificar sus necesidades no satisfechas, las características personales que posea, los hábitos de consumo, la importancia que el producto presente para él y los factores de elección y de decisión que posea.
Se debe tener presente que la idea o el negocio estarán dirigidos siempre al cliente y que sólo él es quien tomará la decisión de "comprar" el bien o servicio ofrecido.

El Mercado:
Una vez determinados los clientes por categorías, deberá precisar la densidad o dimensión del grupo que posee dichos atributos. Para ello deberá evaluar la información disponible.
Debe considerar en esta información aspectos tales como:

- La correlación con variables económicas.
- La distribución geográfica.
- El grado de respuesta del mercado.
- La magnitud del mercado actual y futuro.

El conjunto de la información obtenida le permitirá cuantificar el mercado al que se dirija el emprendimiento.

La Competencia:
En este punto queda comprendida la competencia actual y la futura, la nacional y extranjera, la que se dedica a actividades similares, o a la elaboración de productos y/o servicios que pueden sustituir o remplazar a los que son "objeto de su negocio".

Debe precisar de su competencia:

- Los recursos técnicos, económicos, financieros y humanos.
- La capacidad de producción: actual y futura que posea.
- La comercialización: fuerza de venta, red de distribución, service, publicidad, estrategia comercial, etc.

Las Tendencias del Contexto:
Aquí debe evaluar las situaciones que se presentan en el mercado actual, previendo su futura evolución y teniendo siempre en cuenta la manera en que influirán en el desarrollo de su negocio. Con ello usted logrará establecer el grado de adaptación de su negocio al entorno y contexto en el cual se desenvolverá, debiendo poner énfasis en el aspecto económico, social, político, tecnológico, cultural, demográfico, etc.

ANÁLISIS INTERNO

Aquí a la inversa del Análisis Externo, se sitúan aquellos factores que son controlables; es decir, que están dentro de la capacidad del emprendedor el modificarlos a fin de enfrentar exitosamente al contexto.
Los principales factores a considerar son:

El Producto:
Es el "vínculo" que tiene con el cliente y que por lo tanto debe responder a sus necesidades. Como factores claves para lograr el éxito del producto debe analizar:

- El ciclo de vida del producto.
- El diseño, la presentación y las normas de calidad vigentes.
- Los requeriemientos de distribución y fabricación.
- Los productos sustitutos y/o alternativos.
- El grado de sujeción a cambios tecnológicos.

Si trabaja sobre cada uno de estos aspectos, podrá optimizar el producto y/o servicio de su emprendimiento.
Teniendo siempre presente que debe adecuar su producto y/o servicio a las exigencias y demandas del mercado actual.



La Estructura de Costos:
Es la vinculación que existe entre el costo de elaboración del bien o servicio y su precio de mercado.

DETERMINE LOS COSTOS DE SU NEGOCIO, NO LOS IMAGINE. PUEDE SER LA DIFERENCIA ENTRE EL ÉXITO O EL FRACASO.

La Economía de Escala:
Resulta de encontrar una relación óptima entre los volúmenes de venta proyectados y lo económicamente viable.
Generalmente, imagine requerimientos mayores a los necesarios; por lo que el concepto de economía de escala le permitirá definir la proyección del negocio en etapas, e incorporar en forma paulatina los recursos físicos en relación con el volumen de ventas proyectado.

EL DESAFÍO NO SÓLO ESTÁ EN PRODUCIR MÁS Y MEJOR, SINO EN VENDER TODO AQUELLO QUE PRODUCIMOS.

La Experiencia:
Hace referencia a los antecedentes e idoneidad en la actividad, ya sea del personal responsable o de la empresa en sí misma.
Lo que se verá reflejado en un mejor aprovechamiento de los recursos y por ende en una mayor rentabilidad del negocio.

ESCUCHE, INFÓRMESE, APRENDA; NO DEJE QUE LO OBVIO LO SORPRENDA.

Los Insumos:
Es importante que determine el precio, las reservas, la ubicación u origen de los mismos y las posibilidades de sustitución de los insumos. Es un factor externo, dado que los parámetros indicados no son controlables por la empresa, pero sin embargo, es en esta etapa es donde se pueden adoptar soluciones para evitar una dependencia tal que los factores de la producción sean controlables por el contexto y no por el emprendimiento.

PREVEA MÁS DE UNA ALTERNATIVA EN PRECIO Y CALIDAD, ELLO LE OTORGARÁ MEJOR CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN.

El Desarrollo Organizacional:
Comprende el estilo de conducción y los responsables en ejercerla, o sea los que posibilita-

rán el logro de los objetivos propuestos según las políticas fijadas.
Este es un factor preponderante en la presentación de un emprendimiento. De la dirección o gerenciamiento del negocio dependen muchas veces la aceptación por sus potenciales socios como así también el otorgamiento de créditos en las entidades bancarias y/o financieras.
Una vez concluido el Análisis Interno y el Externo, ya se encuentra en condiciones de diseñar su Plan Estratégico, pero: ¿Cómo lo hará?
Aquí utilizará como herramienta el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
Este consiste básicamente en el uso de la información disponible para dar respuesta a una serie de preguntas básicas. Sobre la base de estas respuestas obtenidas, estará en condiciones de trazar un panorama objetivo del escenario en que se desenvolverá el negocio en el corto y mediano plazo, pudiéndose entonces fijar los **OBJETIVOS** y establecer así una **ESTRATEGIA** con su correspondiente Plan de Acción para alcanzarlos.
Todo **OBJETIVO** se compone de tres partes bien claras y diferenciadas: el enunciado, la magnitud y el plazo, esto con el fin de eliminar todo tipo de subjetividad, deseo o imprecisión en el mismo y hacerlo así más real.

Ejemplos:

- SH se ha fijado como objetivo para su nueva línea de productos, facturar en dos años un xx % de su actual nivel de facturación.
- S & Asociados ha fijado como objetivo incrementar su cartera de clientes en un año al doble de los actuales.

Una vez que estableció los objetivos del negocio, resultará necesario que precise una estrategia que le permita ordenar el accionar de los factores internos a fin de dar cumplimiento con ello. Trazar una **ESTRATEGIA** es el producto de buscar y pensar en cómo hacer para que los objetivos propuestos puedan cumplirse.
El desafío es trazar la **ESTRATEGIA del NEGOCIO**. Por lo tanto, guiado por el ANÁLISIS FODA se plantearán diferentes soluciones o caminos que harán posible los objetivos fijados.

Veamos algunos ejemplos:

- El emprendimiento se realizará en etapas, adecuando las inversiones al crecimiento de las ventas.
- Las ventas se realizarán de manera directa y personal ya que son el centro del negocio y lo que se pretende es dar una atención personalizada a los clientes.
- Se acudirá a ferias y eventos como una forma de promoción del negocio.
- Se implementarán planes de capacitación para todo el personal.

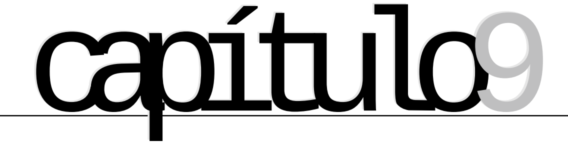


NO OLVIDE:
SEA REALISTA AL TRAZAR SU ESTRATEGIA, PIENSE EN FUNCIÓN DE LOS MEDIOS CON LOS QUE CUENTA, PUES TRAZAR UNA ESTRATEGIA CUYOS COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN ESTÉN POR SOBRE SUS POSIBILIDADES, SERÍA SU PRIMER ERROR ESTRATÉGICO.

capítulo 9



El estudio de mercado



ESTUDIO DE MERCADO

Una vez que determinó el emprendimiento, el primer paso a seguir para la definición de un Plan de Negocios, acorde con el Plan Estratégico elaborado, consiste en poder estar en condiciones de responder a preguntas tales como:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué productos pondré en el mercado?
- ¿Qué volúmenes de venta espero?
- ¿A qué precios y condiciones podré venderlos?
- ¿Cómo llegaré a mis posibles clientes?
- ¿Cuál será mi estrategia comercial?

Las respuestas a estos interrogantes se encuentran en el mercado; sólo a través del conocimiento que del mismo usted tenga podrá definir los objetivos y las metas a alcanzar, obtener la posición buscada en el mercado y trazar su plan de marketing.

EN SÍNTESIS, EL ESTUDIO DE MERCADO ES UNA METODOLOGÍA QUE LE PERMITIRÁ OBTENER UNA RESPUESTA A LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE UBICACIÓN, POSICIONAMIENTO E INSERCIÓN DEL NEGOCIO EN DICHO MERCADO.

PRINCIPALES FACTORES INTERVINIENTES

NO CONTROLABLES:

Son aquellos externos al negocio, sobre los cuales no se puede ejercer ninguna acción. Por lo que, de las "proyecciones" que haga sobre ellos, y del manejo que realice sobre los factores controlable**s,** dependerá el éxito del emprendimiento. ¿Cuáles serían estos principales factores no controlables?
La respuesta es:

- Demanda.
- Oferta.
- Tendencias del contexto.

- Evolución de los insumos y materias primas.

CONTROLABLES:

- Producto (forma, presentación, calidad, etc.).
- Relación costo-precio.
- Comercialización.

Veamos ahora el detalle de los factores no controlables y controlables.

***No controlables*:**

Demanda:

La demanda no es una sola, sino que se la puede clasificar teniendo en cuenta la relación existente entre ésta y el producto ofrecido más las características típicas de cada mercado.
Así tenemos, por ejemplo:
Sería una demanda de tipo necesaria la referida a bienes primarios de alto consumo, como los alimentos, los medicamentos; en cambio sería una demanda de tipo temporal referida a bienes de uso estacional, el caso de los uniformes escolares, los artículos de navidad, los helados, etc.
Toda demanda presenta dos aspectos básicos: el cualitativo y el cuantitativo.

Aspecto Cualitativo:

Referido básicamente a las tendencias de consumo íntimamente relacionados al gusto, las modas, las innovaciones tecnológicas, el precio, etc., las que son determinadas en el momento en que el cliente toma la decisión de comprar el producto ofrecido.
Esta es una decisión sumamente personal del cliente, donde usted no tiene dominio, está fuera de su control, por lo que su política de comercio debe apuntar a captar la mayor adhesión posible.
Por lo tanto reconocer los factores que hacen a la toma de decisión, diferenciando de los que hacen a la elección, es esencial para las ventas, identificando así el perfil de sus potenciales clientes.

TENGA EN CUENTA QUE LAS RAZONES PARA EFECTUAR UNA ELECCIÓN NO SON NECESARIAMENTE LAS MISMAS QUE RIGEN EN LA TOMA DE DECISIÓN.

Aspecto Cuantitativo:

Apunta a la cantidad de clientes que podrán optar por los bienes y/o servicios que su negocio ofrecerá.
Se encuentra vinculado a la oportunidad que el mercado presenta, ya que no siempre es factible encontrar un mercado en demanda, o con oferta insuficiente.
En resumen, con el **Estudio de la Demanda** deberá básicamente procurar respuesta a las siguientes preguntas:

Aspectos cualitativos del cliente:

- ¿Cuál es la necesidad que busca satisfacer?
- ¿Qué cualidad distintiva busca en el bien?
- ¿A qué estrato socio-cultural corresponde?
- ¿A qué sexo y edad pertenece?
- ¿Cuáles son los factores de elección?, por ejemplo:
  la estética, la calidad, el servicio, el precio, la marca, el cumplimiento, etc.
- ¿Cuáles son los factores de decisión?

Oferta:

Este factor, conocido también como competencia, debe estudiarse no sólo teniendo en cuenta la oferta de productos o bienes idénticos a los que usted ofrece, sino también teniendo en cuenta aquellos similares, alternativos y accesorios que el mercado actual ofrece, tanto a nivel local, como exterior.
La oferta, al igual que la demanda, presenta características, CUALITATIVAS Y CUANTITATIVAS, la que se obtendrán al estudiar el mercado, pues la información acerca de los competidores, está en sus clientes y en sus proveedores.
A ellos podrá acudir procurando obtener opiniones acerca de los principales aspectos cualitativos, como la imagen empresarial y comercial, el estilo de atención, el grado de cumplimiento, la constancia en la calidad de los bienes y/o servicios y el personal clave.
También los clientes y proveedores le informarán sobre las principales características cuantitativas de su competencia, como la participación en el mercado, la antigüedad en el mismo, el precio y condiciones de venta ofrecidos, la capacidad de producción, la cantidad de competidores y los potenciales competidores, la ubicación geográfica, etc.
Todo ello conduce a un punto clave a tener en cuenta:

DEBE ESTUDIAR A SU COMPETENCIA.
DESCUBRIR SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES, ANALIZANDO EN QUÉ DEBE MEJORAR, PARA ASÍ SABER EN QUÉ DIFERENCIARSE.



Tendencias del Contexto:

Estas abarcan los aspectos técnicos, económicos, sociales y legales con referencia al negocio y al entorno del mismo. Determinando así cual será la incidencia de todos y cada uno de estos aspectos en el emprendimiento.

Debe tener presente que:

SU NEGOCIO SE DESARROLLARÁ EN UN CONTEXTO CAMBIANTE.
INFÓRMESE, OBSERVE LAS TRANSFORMACIONES.
ADÉCUESE AL CAMBIO, NO SE ATE AL PASADO, YA QUE EL CONTEXTO O ENTORNO MUCHAS VECES ES EL PIBOTE EN EL CUAL SE APOYA EL EMPRENDIMIENTO.

Evolución de los Insumos y Materias Primas:

Este es un aspecto del NEGOCIO al que se le brinda generalmente poca atención, pudiendo luego así, convertirse en un factor decisivo, ya que la ausencia o cualquier irregularidad que se produzca en su normal suministro afectará directamente a la IMAGEN y a la RENTABILIDAD del negocio o emprendimiento.
Debe poner especial énfasis y cuidado entonces en: el origen de los insumos, el tiempo de provisionamiento necesario, la ubicación y la facilidad de acceso de sus proveedores, la posibilidad de poder contar con más de una alternativa, el precio y sus condiciones, la distancia entre el negocio y el centro de abastecimiento de los insumos o materias primas, etc.

Controlables:

Producto:

Es quizás el más importante de los factores controlables, no sólo porque es el “vínculo” con el cliente, sino porque de su vida comercial, como así también de su capacidad de adaptación al mercado, dependerá en buena medida el éxito o el fracaso.
El ciclo de vida de un producto está compuesto de las siguientes etapas: lanzamiento, crecimiento, madurez y declive. En cada una de ellas, debe estar atento a aspectos tales como la competencia, los beneficios obtenidos y los que se pretenden obtener, el precio del producto y/o servicio, la distribución para la venta, la publicidad que haga, las modalidades de venta

y promoción (siempre en relación con la oferta y la demanda del mercado en el cual se pretende mover).

Por lo tanto tenga presente al iniciar un negocio o al reposicionar sus productos que:

UN PRODUCTO NO CREA LA NECESIDAD, SINO QUE LA INTERPRETA.

UN PRODUCTO QUE INTERPRETA CORRECTAMENTE LAS NECESIDADES DEL MERCADO ES POTENCIALMENTE EXITOSO.

UN PRODUCTO SE CREA PARA EL MERCADO AL CUAL VA A SER DIRIGIDO.

EL NEGOCIO DEPENDERÁ DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA EN QUE SE ENCUENTRE EL PRODUCTO.

La relación costo-precio:

Generalmente la mayoría de los emprendimientos PyMES no pueden fijar el precio de mercado. Sin embargo, es necesario que tenga presente que uno de los objetivos de todo emprendimiento o negocio es maximizar la rentabilidad, por lo que debe tener en cuenta lo siguiente:

USTED NO FIJA LOS COSTOS, AL PRECIO LO FIJA EL MERCADO Y ESTE ES EL RESULTADO DEL EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA. POR ELLO, PREPÁRESE A COMPETIR CON LOS PRECIOS.

La comercialización:

Implica todas las acciones que debe realizar a fin de poder introducir los bienes o servicios en el mercado. Abarca acciones tales como la promoción, la publicidad, la distribución, entre otras.
De cómo realice el producto, de la presentación del mismo, de la manera en cómo lo promocione y/o publicite, del precio y de la atención que les brinde a sus clientes dependerá el éxito de su emprendimiento.

Como dijimos antes, Ud. debe estar bien informado, por lo que es importante que sepa a dónde acudir para obtener dicha información. Ahí radica entonces la importancia del Estudio de Mercado.

El propósito de todo Estudio de Mercado será siempre:

- Lograr la definición del producto.
- Determinar el volumen de venta proyectado.
- Establecer el precio y sus condiciones.
- Definir las pautas para la comercialización.

Para ello, le aconsejamos seguir un camino progresivo, que consiste en:

- 1. La definición del problema.
- 2. Le determinación de la fuente de información.
- 3. La obtención de la información, esto llo puede hacer por medio de:
  - Encuestas.
  - Observación Directa.
  - Muestreo.
- 4. Procesamiento de la información.
- 5. Conclusiones.

Veamos ahora cada uno de ellos en particular:

1. <u>La definición del problema</u>

Lo que se pretende es delimitar la cantidad de productos a sondear, estableciendo de manera precisa, qué aspectos se pretende conocer y fijando así el mercado al que en principio pretende dirigirse.

2. <u>La determinación de las fuentes de información</u>

Esta consiste en identificar de dónde se obtendrán los datos cualitativos y/o cuantitativos necesarios, estableciendo para ello una metodología. Generalmente las fuentes más usuales son los clientes y la información estadística.
La información de tipo cualitativa, como el gusto, las preferencias, la insatisfacción, las expectativas, las opiniones de los usuarios que permiten descubrir nichos o aspectos relevantes del mercado, se obtiene generalmente de los potenciales clientes del negocio, a través de entrevistas.
La información cuantitativa, se obtiene por medio del estudio de las estadísticas o del relevamiento de datos que pudiera realizarse.

Recuerde:
SELECCIONAR EN FORMA ADECUADA LAS FUENTES EN FUNCIÓN DE LA INFORMACIÓN QUE PRETENDE OBTENER, LE PERMITIRÁ LOGRAR CONCLUSIONES PRECISAS Y CORRECTAS SOBRE EL MERCADO AL QUE SE DIRIGE.

3. La obtención de la información

Para obtener la información necesaria, no hay pautas generales y pre – determinadas, sino que por el contrario, esto dependerá fundamentalmente de las características esenciales de cada negocio o emprendimiento, variando en cada caso concreto.
Sin perjuicio de ello, para obtener la información cualitativa que necesita, debe procurar establecer contacto con los potenciales clientes y competidores, siendo los medios más usuales para ello:

- Las encuestas.
- Los grupos motivacionales.

Las Encuestas:
Una vez resuelto qué sector social va a constituir el segmento de potenciales clientes a estudiar (varones o mujeres; clase alta, media o baja; jóvenes o adultos; etc.) se confecciona una muestra representativa de todo ese segmento. Por ejemplo, si se trata de un producto alimenticio de la canasta familiar, debe incluirse una proporción mayor de mujeres que de varones; y de mayores de 25 años, que de jóvenes o adolescentes.

UN PEQUEÑO NÚMERO DE ENCUESTADOS BIEN SELECCIONADOS, ARROJA RESULTADOS MÁS PRECISOS QUE UN NÚMERO ELEVADO DE UNA MUESTRA MAL ELABORADA.

Una vez que determinó el sector a estudiar, debe elaborar un cuestionario, procurando que las preguntas sean sencillas y acordes al nivel cultural del segmento selecionado; debe comprenderlas cualquier entrevistado sin necesidad de ahondar en explicaciones, que no induzcan la respuesta, que contenga una sola idea y permitan una respuesta clara (no formular preguntas del tipo: ¿A Ud. le gusta o no le gusta el producto XX?).

DISCRIMINE EN CADA CASO LA EDAD, SEXO Y CONDICIÓN SOCIAL DEL ENCUESTADO; PARA AVERIGUAR ESTO ÚLTIMO, PUEDE USAR PREGUNTAS ACERCA DE LA OCUPACIÓN, ESTUDIOS, MODELO DE AUTOMÓVIL, DONDE PASA LAS VACACIONES, ETC.

Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas. Abiertas son aquellas en las que el entrevistado puede explayarse sin límite alternativo. En las cerradas, en cambio, la respuesta está contenida en el cuestionario y el entrevistado debe marcar la opción que considere más adecuada. Las abiertas permiten conocer con mayor profundidad opiniones, gustos y tendencias del mercado, pero resultan de muy difícil procesamiento. Por ello, es aconsejable no incluir más de una o dos preguntas abiertas por cuestionario.

Para el desarrollo básico de la encuesta siga estos pasos:

- Confeccione una lista de la información que desea obtener.
- Elabore un borrador.
- Pruebe la encuesta-borrador con personas que no estén involucradas con la investigación.
- Analice el tiempo que necesitará para la realización de la encuesta. Si es muy prolongado, abréviela.
- Elabore la muestra representativa.

Si el cuestionario es breve y no está dirigido a un segmento del mercado muy específico, puede aprovechar los lugares públicos como las “colas” de bancos, estaciones de ferrocarril, shoppings, aeropuertos, etc.
Al realizar la entrevista, procure no efectuar ningún gesto, ademán o inflexión de la voz que induzca al encuestado a darle una respuesta distinta a la que espontáneamente le hubiera brindado.

Grupos motivacionales

Resultan de gran utilidad para obtener información de tipo cualitativa acerca de las necesidades, tendencias y expectativas de los potenciales clientes.
El método más simple consiste en reunir grupos de no más de siete personas con un nivel cultural similar, para que conversen sobre el producto. Para ello, puede hacérseles conocer el artículo que pretende imponer en el mercado, o se puede guiar a los

participantes para que hablen de productos similares ya conocidos.
Puede utilizarse como “disparador” de la conversación una presentación del producto, una degustación, etc. Quién guíe el grupo debe elaborar un esquema orientador que le permita hacer girar la reunión en torno de los aspectos de mayor interés, en un lapso que no conviene que sobrepase de los 60/90 minutos.
Para aprovechar al máximo esta técnica, es importante no centrarse exclusivamente en la opinión de los participantes acerca de las bondades o defectos del producto en sí, sino que conviene tratar de observar cuáles son los elementos no materiales –también llamados “simbólicos”- que rodean al producto, tales como su “imagen” o el prestigio que confiere su posesión, u otros aspectos como la facilidad de adquirirlo en razón de su distribución, bocas de expendio, etc.
Clasifique las opiniones vertidas, utilizando variables tales como el sexo, la edad o la clase social de los participantes. Esto le permitirá orientar mejor la publicidad, por mínima que sea, e incluso, puede alertarlo acerca de la posibilidad de efectuar pequeños cambios en el diseño o la presentación de un mismo producto que le facilitará la penetración en los distintos segmentos del mercado.
Es conveniente que conforme grupos reducidos de no más de siete personas, esto le facilitará la tarea, además es aconsejable que ya en la reunión, busque a una tercera persona para que haga de moderadora, en vez de hacerlo usted, pues esto le dará mayor actividad y espontaneidad. Esta persona que hará las veces de moderador deberá procurar obtener la información y las opiniones de los participantes, haciéndolo con la mayor neutralidad posible.
De todas las opiniones vertidas, ponga énfasis en los calificativos que se repitieron varias veces en la entrevista, esto sin restar importancia a las críticas que puedan hacer del producto y/o servicio; escúchelas también, ellas le servirán para evitar errores.

SELECCIONE DE ACUERDO AL MERCADO AL QUE VA A DIRIGIR SU NEGOCIO, LA METODOLOGÍA PARA OBTENER LA INFORMACIÓN QUE BUSCA.

La información de tipo cuantitativa se obtiene generalmente a partir de la recopilación de datos elaborados por organismos públicos o privados, y suele complementarse con la que se obtiene de las entrevistas.
Es importante tener presente que a medida que se busca una información estadística más específica, su obtención se dificulta. Por ello, en muchas oportunidades deberá trabajar con los datos informales o con los que se manejan en la actividad.

Por lo tanto, este tipo de información pierde peso cuando:

- El negocio esté dirigido al mercado consumidor en general.
- Cuando se trate de un EMPRENDIMIENTO INNOVADOR, ya que por su carácter, será imposible contar con antecedentes estadísticos.

Básicamente, este tipo de análisis busca dar respuesta a la relación de la demanda con una variable de tipo económica y/o poblacional, buscando conocer su correlato y, por lo tanto, de acuerdo a las proyecciones de éstas, se debe estudiar la evolución de las variables que interesen.
Las variables económicas más utilizadas son: PBI (Producto Bruto Interno), salario real, poder adquisitivo, valor del dólar, etc.

4. Procesamiento de la información

Una vez obtenida la información a través de las vías usadas, deberá hacer una recopilación y expresar cada ítem en forma porcentual, a fin de señalar los principales lineamientos del mercado.
La proveniente de registraciones estadísticas, deberá ser analizada a través de metodologías específicas, las que permitirán trazar una gráfica de su comportamiento en el tiempo y proyectar su TENDENCIA, siendo esto de validez para estimar las ventas o el comportamiento de alguna de las variables del mercado.

Es importante tener en consideración que un análisis estadístico:

- Es orientativo, ya que lo que hace es trazar un comportamiento probable.
- Se basa en hechos ya ocurridos.

5. Las conclusiones

A ellas se pretende arribar a partir de la información obtenida, procuran establecer en forma detallada datos:

Del producto
- Su descripción y cuál es su prestación.
- Su fraccionamiento y tipos de envases.

Del volúmen de venta proyectado

- Cuál será la venta máxima proyectada para su negocio.
- Cuál será su participación en el mercado.
- Cuál será su escalonamiento en el tiempo hasta alcanzar el 100% de la venta máxima proyectada.
- A qué mercado se dirigirá el negocio.

Del precio y sus condiciones

- Monto.
- Forma de pago.
- Plazos de venta (créditos a compradores).
- Volúmen de crédito a otorgar como porcentaje de la venta total.
- Esquema de bonificaciones.

De la comercialización

- Imágen del negocio.
- Estilo de publicidad.
- Forma de promoción.
- Fuerza de venta: sistema de comisiones, viáticos, premios.
- Canales de distribución con sus respectivos márgenes.

En lo referente al cálculo del precio es conveniente que tenga en cuenta las siguientes consideraciones:

1. ¿Se debe seguir una estrategia de penetración del nuevo mercado, o se trata de una mera operación puntual?
2. Analizados los precios de la competencia presente en el mercado – objetivo: ¿En qué rango de precios se podría vender su producto en dicho mercado?
3. ¿Qué tipo de descuentos debería ofrecer su firma a los compradores? (teniendo en cuenta por ejemplo parámetros tales como volúmen, estacionalidad, forma de pago, etc).
4. ¿Cuáles son las alternativas de precio si los costos de su empresa aumentan o disminuyen? ¿La demanda en el mercado – objetivo es elástica o inelástica?
5. ¿Existe en el mercado – objetivo una política gubernametal de intervención en los precios?
6. ¿Las leyes anti – dumping del mercado – objetivo pueden presentar algún tipo de problema?

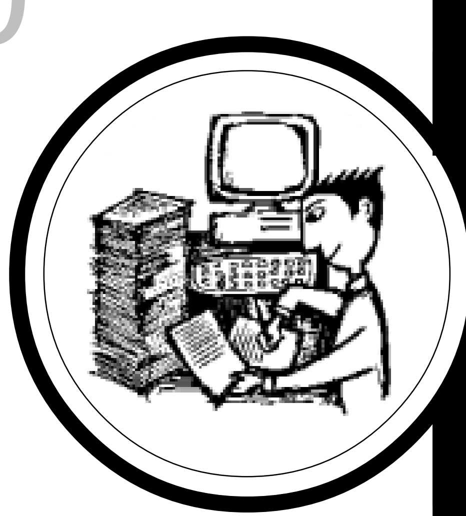


Los elementos básicos tradicionales que determinan un precio son: COSTOS, DEMANDA DEL MERCADO Y NIVEL DE COMPETENCIA (Oferta).

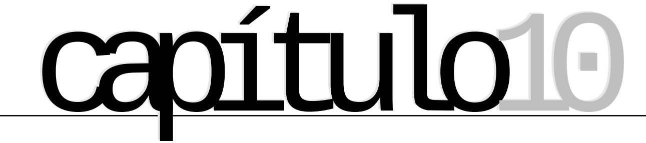
El siguiente cuadro indica las clases de estrategias para los distintos precios alternativos:

ESTRATEGIA	DESCRIPCION
Precio estático	El mismo precio a todos los clientes.
Precio flexible	Se ajustan los precios según los distintos tipos de cliente.
Precio de penetración	Fijación de un precio bajo, para obtener aceptación y participación de mercado.
“Descremado”	Fijar un precio alto para clientes selectos, para maximizar beneficios a pesar del bajo volumen.
Mantenimiento de mercado	Absorber incrementos de costos y mantener los precios estables, para mantener la participación de mercado.

capítulo 10



El Anteproyecto



ANTEPROYECTO DE LA EMPRESA

Lo que se busca principalmente en esta etapa es lograr la dimensión física del negocio, determinando los medios y/o recursos que usted necesite para elaborar, producir o prestar el servicio o el bien elegido al realizar el estudio de mercado.
El alcance de lo que haga en esta fase no reviste el carácter de definitivo, pues de lo que básicamente se trata es de estudiar las necesidades, prever los problemas y asegurar la realización del potencial emprendimiento.
Por eso lo que debe hacer es lo siguiente:
Primero ponga especial atención en las definiciones que le son importantes y luego utilice aquellas soluciones que técnicamente le sean beneficiosas. Una vez hecho esto, no deje de individualizar cuáles son los problemas; en todo esto nunca limite su ingenio, sino que por el contrario agudícelo, y fundamentalmente sea por sobre todas las cosas REALISTA.

En todo **ANTEPROYECTO** encontramos seis etapas o pasos imprescindibles:

1. Anteproyecto de Ingeniería.
2. Selección de la tecnología.
3. Ubicación del emprendimiento.
4. Cronograma de instalación.
5. Evolución de la producción y la venta.
6. Estructura de costos.

Todos estos puntos en su conjunto, le brindarán los elementos útiles para poder determinar y medir la inversión que necesita el emprendimiento elegido.
El grado de profundización, extensión y detalle que usted le dé a cada uno de los items mencionados y que conforman el anteproyecto, dependerá del tipo de emprendimiento por el cual usted se decidió y también incidirán en ellos las instituciones o personas a las cuales seleccione para presentar su carpeta con el plan de negocios. Por ejemplo: Si lo que decidió es un negocio totalmente nuevo, es muy probable que abarque de manera total todos los ítems que le indicamos. En cambio si lo que se propone es ampliar, modificar o sustituir un emprendimiento ya existente, con seguridad, desarrollará de una manera parcial los puntos que integran el anteproyecto.

Veamos ahora cada uno de los pasos de un anteproyecto:

1. ANTEPROYECTO DE INGENIERIA:

Lo que se pretende en este paso es describir los recursos o los medios físicos indispensables para que el emprendimiento se desarrolle de manera normal, esto con el objeto de lograr poder contar con el presupuesto adecuado para procurarse los mismos. En esta fase tenemos, a su vez, algunas pautas que cumplir:

a) Los productos tipo y su selección: Si lo que usted va a producir o comercializar es una amplia gama de productos o servicios debe necesariamente seleccionarlos con anticipación. Esta selección se realiza en base a aquellos que sean los más representativos de todo el conjunto y sobre ellos trabajará en esta primera etapa del anteproyecto.

b) Defina la capacidad de su negocio: Al realizar el Sondeo de Mercado, usted ya hizo un pronóstico de ventas, sobre la base que este estudio le arrojó, deberá definir el Plan de Negocios. Estos están íntimamente ligados a las características de cada mercado.
Utilizando como base este Plan de Producción, deberá definir la capacidad que necesita para su negocio.
Vamos a un ejemplo práctico: Supongamos que en este caso pensamos en una librería, se preguntará ¿Qué cantidad de estanterías y vitrinas serán necesarias?, ¿Cuáles son los libros que más se buscan de acuerdo a la clase de clientes a la que aspiro llegar?, ¿Sólo venderemos libros o es conveniente incorporar elementos y útiles que son accesorios?, ¿Trabajaremos al contado o también con tarjetas de crédito?
De este ejemplo apreciamos claramente que existen dos clases de capacidades, por un lado tenemos la **CAPACIDAD REAL,** que abarca además de los volúmenes de actividad comprometidos, el rendimiento del proceso, las interrupciones y los diversos factores que pueden afectar o interrumpir la productividad; y por otro lado se encuentra la **CAPACIDAD MAXIMA**, la cual se diferencia de la primera en el nivel de utilización previsto para la unidad productiva. El nivel de utilización señalará la “Capacidad Ociosa” que se reserve para atender aumentos en la producción o en el servicio, esto como un efecto producido por el aumento en la demanda. Esto es sumamente importante para la selección y definición del emprendimiento, de los cuales se desprenderá su dimensión, debido a que un margen en su capacidad ociosa le ayudará a enfrentar las situaciones críticas que se le pueden ir presentando. Lo que no ocurre a la inversa, ya que un margen en exceso en la capacidad ociosa, lo colocará en una situación crítica.

c) Pautas de Trabajo: Se trata de establecer la modalidad horaria de trabajo que se cree necesaria para lograr desarrollar el emprendimiento. Como criterios para su determinación, puede optar por turnos al día, horas por turno, los días que son laborales al mes, los meses laborales del año, fechas no laborables a tener en cuenta etc.

d) Elegir el Proceso y seleccionar la Tecnología: Es conveniente en esta etapa hacer la

distinción entre proceso y tecnología. Si bien ambos conceptos se encuentran estrechamente unidos, la palabra **proceso**, ya sea un proceso administrativo o productivo, hace referencia a la sucesión de operaciones o actividades necesarias para poder lograr el producto deseado o brindar el servicio propuesto, pues es una secuencia lógica; en tanto que la **tecnología**, comprende los medios que se precisan para cada operación, que compone o integra el proceso elegido.

En el ejemplo de la librería, el tema relacionado con el tipo de libros que se venderán tiene un proceso integrado por: la determinación si la librería es infantil, juvenil o para adultos; consultar a personas que estén en el mismo rubro, una vez realizada la selección, dirigirse a los proveedores específicos del tema.

En cambio la tecnología en este caso, nos aporta por ejemplo, informática para realizar encuestas y estudios de mercado, medios de comunicación para contactarnos con vendedores y proveedores del rubro elegido, entre otras.

e) Balance de Línea: Consiste en establecer cuales son los recursos de producción necesarios para lograr cumplir con el Plan de Producción establecido, sin que se produzcan irregularidades en el "Flujo Productivo", teniendo en cuenta la capacidad real máxima proyectada. Para ello, es importante que no olvide que todo exceso representa invariablemente un costo, que todo ahorro en demasía significa un "futuro problema", que no se debe comprometer la funcionalidad del negocio, y por último recuerde el viejo dicho: *" Lo barato, siempre sale caro...".*

f) Distribución de Planta: Cuando ya se ha establecido el proceso, la tecnología está seleccionada y se determinó el equipamiento conforme con el Plan de Negocios, queda entonces diseñar la planta o el negocio.

El método utilizado por medio del cual se logra establecer la disposición más conveniente o equilibrada de los elementos, productivos o no, directos o indirectos, requeridos por el emprendimiento, se conoce con el nombre de "**Lay Out**".

Este implica el partir de la unidad mínima necesaria para el proceso, donde se debe tener en cuenta la distribución física de las maquinarias y/o equipos, los movimientos de personal, los insumos, medidas y colores, la iluminación, la circulación de aire, las condiciones del ambiente que nos rodea, entre otras. Luego, a cada uno de estos factores estudiados, se los vincula entre sí, tratando de lograr así una disposición armoniosa acorde con las dimensiones con las que cuenta el local elegido para el negocio.

La distribución juega un papel preponderante en la capacidad de respuesta que presentará el negocio a los cambios que se presenten, ya que la facilidad de adaptación a las demandas y exigencias le permitirá emprender nuevas actividades, ampliaciones o bien poder emplear los medios a los nuevos productos. A esto lo conocemos por "flexibilidad", y sin lugar a dudas le será muy útil.

Al diseñar un Lay Out, debe tener en cuenta:

- Si tiene una mala distribución, ésta se verá reflejada a la larga en los costos.
- Las medidas elegidas, generalmente son irreversibles, por lo que si no son las adecuadas, terminarán transformándose en un gasto adicional.
- Debe evitar en lo posible los recorridos innecesarios, ya sea de materiales como de personal, pues éstos significan una pérdida de tiempo, lo que en definitiva incidirá en los costos.
- Los edificios están diseñados para albergar al personal, a los equipos y a los insumos, **no a la inversa.**
- Es imprescindible que tenga en cuenta futuras complicaciones, que pueden acontecer, recuerde que debe ser siempre precavido.

Ahora que ya ha definido el Lay Out de su emprendimiento, debe establecer los requisitos mínimos para las construcciones civiles, para contar con agua potable, con servicios sanitarios, para la circulación del aire, la calefacción, etc.
En grandes líneas, lo que se pretende es un detalle básico, necesario para planificar el presupuesto de la obra y determinar las condiciones mínimas de su diseño.
Cuando por las características del negocio se necesitan caminos de acceso, interiores y playas de estacionamiento de gran importancia, es aconsejable analizar los movimientos necesarios para las materias primas y otros insumos, como así también los movimientos que se refieren a la expedición de los productos.
Esto es importante en los negocios ubicados en lugares que poseen accesos dificultosos o bien que carecen de ellos, como sería el caso de las explotaciones agro - industriales, en las cuales se debe invertir para lograr tales canales o vías de acceso.

RECUERDE QUE:
EL ANTEPROYECTO DE INGENIERÍA LE BRINDA TODA LA INFORMACIÓN TÉCNICA ÚTIL PARA DETERMINAR LOS MEDIOS FÍSICOS DEL EMPRENDIMIENTO, FACILITANDO DE ESTA MANERA LA CONFECCIÓN DEL PRESUPUESTO ADECUADO, DISMINUYENDO DE ESTA MANERA EL MARGEN DE ERROR.

¿Cuál es la información que todo Anteproyecto debe contener?

- Planos y esquemas de la planta.
- Normativa referida a los procedimientos del proyecto del negocio.
- Especificaciones técnicas para llevar a cabo el proyecto.

- Memoria técnica, descriptiva y de cálculo.
- Lay Out de planta (diseño y/o distribución de planta).
- Ingeniería preliminar de los procesos productivos, maquinarias y equipos empleados.
- Ingeniería preliminar de las obras, instalaciones, procesos y equipos accesorios de la manufactura.
- Determinación de los caminos de acceso y de los espacios interiores, así como de las playas de maniobras y estacionamiento.
- Requerimientos de personal, ya sea directo o indirecto, con su correspondiente organigrama.

2. SELECCIÓN DE LA TECNOLOGIA:

No se puede concebir el inicio de la selección de tecnología sin haber definido primero el proceso productivo que se usará.
Debemos recordar que el **proceso productivo** es la sucesión de operaciones necesarias para el logro del bien o la prestación del servicio planeado, y la **tecnología** hace referencia a aquellos medios que son necesarios para cada operación, ya sea industrial, comercial o de cualquier otra naturaleza que constituyen el proceso productivo.
Entonces, para el estudio y elección del proceso productivo, es aconsejable trabajar siguiendo algunos lineamientos generales, como son los siguientes:

- Utilice métodos que ya ha utilizado o que sabe que otros emplearon.
- En lo posible trate que éstos no necesiten demasiada tecnología.
- Procure que los productos semielaborados y los terminados cumplan con las normas generalmente aceptadas y con las exigidas.
- Emplee materias primas y suministros normalizados.
- Trate que a los suministros se los pueda facilitar algún proveedor de su zona, pues es allí donde implantará el negocio, evitándose así futuras complicaciones.
- En lo posible busque más de una alternativa.
- Cuando se fabriquen productos bajo licencia, respete y compatibilice las normas referentes a las condiciones requeridas en el país de origen con el productor local.

Cuando se trata de la selección de la tecnología a aplicar, debe tener en cuenta entre otras cosas, el grado de automatización, ya que este incide sobre la cantidad de mano de obra

que necesitará, y por ende en los costos de la producción, recuerde que la tecnología de avanzada implica un aumento en los costos, por ende una inversión más elevada, pero que también puede significar que la producción pueda superar lo programado normalmente.
Haga una comparación técnico – económica, en donde debe evaluar los niveles de producción, calidad y otros parámetros técnicos, frente al precio de adquisición de los equipos y el costo unitario de producción.
Para obtener el costo de la producción unitaria, debe comparar y relacionar el valor de compra de las máquinas con el número de unidades producidas, de esta operación obtendrá el costo de producción unitaria, evidenciando así el grado de beneficio de la tecnología instalada con la necesidad productiva del emprendimiento.
También debe procurarse información relacionada con los antecedentes existentes, sobre la prestación de la tecnología, así como del servicio de mantenimiento en plantas ya instaladas, sin olvidar la posibilidad, en caso de accidente, de poder contar con los repuestos, el tiempo en el cual obtendrá los mismos y el lugar donde los encontrará.
Otro factor a tener en cuenta son los gastos que demanda el mantenimiento de la tecnología elegida, esto se encuentra íntimamente relacionado con el valor de compra, pues generalmente las modernas tecnologías de avanzada, si bien presentan un menor costo de mantenimiento, tienen precios más elevados.
Tampoco debe perder de vista lo referente al espacio y al volumen físico, fundamentalmente en aquellos casos donde existan limitaciones en las superficies disponibles o en las alturas de los edificios.
También debe analizar el consumo de energía eléctrica y de otros insumos, ya que esto es otro factor que incide dentro de los costos fijos.
Debe, además, procurar la flexibilidad en el equipamiento, esto significa que se lo pueda utilizar para la producción de otros bienes o servicios alternativos, lo que le evitará dolores de cabeza.
Si tiene en cuenta todo esto, la selección de la tecnología le será una tarea mucho menos complicada.

3. UBICACION DEL EMPRENDIMIENTO:

Todo se comprende mejor con un ejemplo práctico. Supongamos, que el negocio consiste en abrir un comercio minorista; en este caso: ¿Qué factores debe tener en cuenta? Como primer paso, lo que se debe hacer es ubicar el área comercial, ya que es una regla que los clientes van a comprar siempre a los lugares más cercanos, los que por ende le brindan mayor comodidad.
En segundo lugar, hay que estudiar atentamente los factores demográficos, analizar si la

población donde se encuentra usted y donde pretende montar su negocio está en condiciones para comprar su producto o utilizar el servicio que usted le propone. Debe evaluar todos los hábitos de compra de la población cercana a la ubicación elegida.
Como tercer paso, observe como se da en el lugar elegido el tráfico vehicular, ya que éste es importante, pues en lugares donde la circulación de tránsito es demasiado densa, comúnmente la gente tiende a no detenerse, lo que implica que el acceso e ingreso a su negocio se puede complicar; de ahí que estudie las posibilidades de facilitar un estacionamiento, evitando complicaciones para sus potenciales clientes.
También debe evaluar en su estrategia la competencia existente; tenga en cuenta si existe competencia cerca del lugar donde usted pretende ubicarse y la conveniencia de hacerlo en su caso, atrayendo de este modo a la clientela de su competencia. O si en cambio le conviene establecerse en un área lejana para captar a otra clientela, la que en este caso será suya, evitando así que compare entonces las diferencias existentes entre los productos o los servicios que usted brinda con otros que se le ofrecen en el mercado.
Por último, debe analizar las posibilidades de atracción que ofrece la cercanía de los centros comerciales más importantes, como los shoppings o multimercados, que aseguran un flujo constante e importante de población al lugar.
Con todo esto, lo que se pretende es dejar en claro que el análisis que debe hacer para la localización del emprendimiento, no reside solamente en el aspecto patrimonial.
La ubicación de un emprendimiento, independientemente de la clase de que se trate, se encuentra íntimamente vinculada a los factores que hacen posible su realización.
Entre ellos, se encuentran algunos como la aceptación o rechazo que haga la comunidad de su negocio, la disponibilidad de dinero con la que usted cuente, la idea de agrupamiento o de descentralización que pretenda aplicar, los impedimentos ambientales propios de la zona, la magnitud que pretende de su futura empresa, existencia de emprendimientos similares (ya sean propios o de otras personas) y la complementación o la integración de los mismos, la proximidad con otros mercados; entre otros, todos estos terminarán por influir en los costos finales.
A parte del análisis de los factores propuestos a manera de ejemplo, existen grandes lineamientos que, de manera general, se aconseja seguir en la tarea de la ubicación del emprendimiento. A estos lineamientos comúnmente se los suele dividir en cuatro pilares que son básicos:

1. **Posibilidad de abastecimiento de materia prima:** es común en los emprendimientos que se caracterizan por realizar el procesamiento de grandes cantidades de materias primas, como es el caso de industrias aceiteras, de golosinas, de mermeladas, de jugos, etc.

2. **Proximidad con el mercado consumidor:** propio de los emprendimientos muy vinculados al cliente, que se encargan de la elaboración de bienes de tamaño reducido pero con un volumen importante en la producción, como ejemplo tenemos la industria de electrodomésticos, de automotores, etc, productos que se demandan en grandes cantidades.
3. **Optimización de los beneficios:** esto se utiliza cuando lo que se pretende es el incremento de la rentabilidad del negocio por medio de una ubicación intermedia entre los puntos descriptos más arriba, por lo que la suma de factores de producción ayuda a lograr un costo mínimo.
4. **La concentración:** entre las actividades que puede elegir, se encuentran aquéllas que necesitan -en el medio en el cual se pretenden insertar- de la cercanía o proximidad de una empresa, comercio o de la concentración de una actividad determinada. Esto genera en consecuencia una mayor afluencia en el mercado, como es el caso de los centros comerciales y de las calles o zonas caracterizadas por la dedicación a un rubro o especialidad.

Para poder establecer una “ubicación” aproximada del emprendimiento, se deben seguir determinados pasos, consistentes en la correcta elección de los factores determinantes y la aplicación del criterio de ponderación.
Como dijimos antes, hay factores que son decisivos en la ejecución del emprendimiento seleccionado, de la selección que sobre los mismos uno haga, dependerá en gran medida el éxito o no, del negocio. Algunos de estos factores son, entre otros:

Actitud de la comunidad frente al emprendimiento: esto es clave, sobre todo en aquellos emprendimientos que son productores de residuos contaminantes, ruidos, o que desarrollan actividades que pueden generar molestias en la comunidad cercana, lo que implica un futuro conflicto.

El Terreno donde se instalará el negocio: no puede descuidarse el estudio de las características físicas y geológicas del lugar donde se emplazará el negocio elegido, en este punto se deben relacionar las características del terreno con las de la actividad que se pretende llevar a cabo, en lo posible tratando de compatibilizarlas a ambas.

El Agua con la que se cuenta en la proximidad de la zona: este en uno de los recursos más importantes a tener en cuenta, siendo prácticamente indispensable en toda actividad productiva, por lo que tampoco hay que descuidarlo, recuerde que el agua es fundamental para desarrollar cualquier tipo de actividad.

Los Recursos Humanos o la Mano de Obra necesaria: es de gran importancia en aquellas actividades donde se utiliza una gran cantidad de personal, tal el caso de industrias que producen en varias etapas y donde todas ellas se caracterizan por la manufacturación.

Actividad Comercial: Esto se encuentra vinculado con el manejo externo y local que tendrá la empresa en el área donde se localice, sobre todo en aspectos tales como los referentes a la actividad bancaria, al contacto con los representantes y responsables de firmas comerciales, etc.

Materias primas y otros insumos: se debe poner especial atención en las posibilidades de su traslado, ya que esto puede ser una determinante de posibles complicaciones y atrasos en la producción.

Combustibles: el tema de los combustibles se deberá estudiar siempre, teniendo en cuenta los requerimientos de la empresa y los tipos de combustibles necesarios, así como la factibilidad de provisión de los mismos. No es lo mismo tener una industria manufacturera que una que necesite de tecnología de avanzada; obviamente, los gastos en combustible variarán.

Incentivos fiscales y tributarios: Esto se encuentra vinculado a la política de desarrollo que los gobiernos implementan para incentivar al sector productivo, lo que puede derivar en beneficios fiscales e impositivos.

Para llevar adelante el *Plan de Negocios*, este factor se debe tener en consideración; pero no desde el punto de vista de la rentabilidad del negocio, ya que el emprendimiento debe ser rentable en sí mismo y no debe depender de los beneficios externos con los que cuente.

Clima y condiciones ambientales: en actividades productivas donde se necesita condiciones ambientales estrictas, esto es de vital importancia.

Energía Eléctrica: lo fundamental a tener en cuenta en este punto es costo de la energía eléctrica, sobre todo en actividades que utilizan tecnología de punta.

Servicios y prestaciones a la comunidad: si el emprendimiento necesita del desplazamiento de grupos familiares, este factor tiene singular importancia, ya que se debe tener en cuenta la seguridad y el esparcimiento que se le brindará al núcleo familiar. De no contar con ello, se debe procurar su implementación necesariamente.

Evacuación de afluentes: Algunas actividades son productoras de grandes de residuos, los que por sus características a veces resultan tóxicos, los que terminan por alterar y contaminar el medio ambiente. En este caso, se debe contemplar la posibilidad de evitarlo o bien de disminuir su peligro, aunque ello implique un aumento en los costos.

Canales y vías de acceso: Tema fundamental en los emprendimientos que ocasionan un gran movimiento en el suministro, carga y descarga de las materias primas e insumos, sobre todo si se trata de volúmenes de importancia; tener en cuenta esto le ahorra complicaciones.

Infraestructura industrial: la existencia de un parque industrial o de una zona de concentración fabril puede incidir en la localización elegida, esto en lo referente a servicios con los que se puede contar directamente, en caso de localizar el emprendimiento en esta zona.
Todo esto es de vital importancia en lo que hace a la localización del emprendimiento; se debe procurar el análisis cuidadoso de cada uno de estos factores detallados, los que en definitiva pueden condicionar de manera favorable o no al negocio.
Si se trata de un emprendimiento de tipo comercial o de los que tienen un contacto más directo con el consumidor final, hay que considerar la proximidad de un centro comercial, como así también de las avenidas o calles más importantes en cuanto a la circulación peatonal y vehicular, el valor del alquiler o de la propiedad, los competidores cercanos en la zona donde se localizará el negocio, las limitaciones y prohibiciones municipales, así como también los requisitos exigidos para obtener la habilitación correspondiente; en fin, todos los elementos y factores que en este caso pueden ser determinantes.

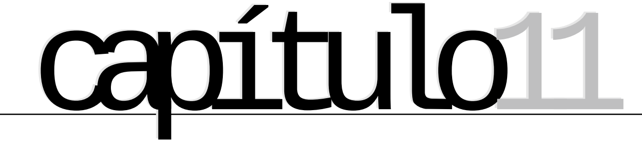
4. CONOGRAMA DE INSTALACION:

En este caso nos referimos al conjunto de eventos necesarios y que van desde el inicio del estudio de factibilidad, como primer paso, hasta lograr poner en marcha el negocio.
El objetivo de esta etapa consiste en realizar una planificación sobre los tiempos necesarios y estimados aproximadamente para la ejecución, también en la determinación de cada actividad en particular como de todas ellas en cuanto a proceso concatenado y necesario, y el establecimiento de una fecha tentativa de inicio de las actividades.

capítulo 11



Haciendo una medición



MEDICION Y ANÁLISIS ECÓNOMICO – FINANCIERO

Cuando en el capítulo anterior tratamos de definir lo referente al tipo de bien o servicio que se pretende producir, a la persona encargada de la dirección del emprendimiento, a la manera en que se llevará a cabo la producción y a los materiales o insumos necesarios para ello, nos encontrábamos en la etapa del Dimensionamiento Físico.
Una vez resueltos estos problemas, ahora le resta ocuparse de lo referente a lo económico-financiero del emprendimiento elegido. En este capítulo trataremos de determinar la cantidad de dinero que es necesario para poner en marcha el negocio, el momento en el cual hay que contar con estos recursos, las personas que se encargarán de aportarlos, la rentabilidad buscada, el margen de riesgos propios del negocio; en fin, todo lo referente a la faz económica y financiera del emprendimiento.

Los principales puntos a considerar en esta parte, versan sobre las inversiones del negocio, su financiamiento, los costos y el posible cuadro de resultados, el flujo de fondos, el análisis de la rentabilidad del negocio y del capital, el estudio y la eventual eliminación de riesgos. El objetivo general, ahora, es convertir a términos monetarios el comportamiento futuro y estimado del proyecto, para tomar la decisión de ejecutarlo o no.
Tanto lo económico como lo financiero, se refieren en esencia a los mismos ítems, sin embargo hay entre ambos una leve línea que los distingue. La **Dimensión Económica**, apunta a establecer la rentabilidad del emprendimiento, esta dimensión es conocida también como **TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.)**
En cambio, la **Dimensión Financiera**, tiende a la determinación de la rentabilidad del capital aportado al negocio, estableciendo así pautas para comprobar si se cubren o no las expectativas de ganancia frente a otras alternativas que se pudieran presentar.
Independientemente de estas diferencias, que son más teóricas que prácticas, el dimensionamiento económico – financiero es un sólo aspecto, que precisamente en este capítulo se tratará de desarrollar.

Tenemos así las **Inversiones del Negocio**; en este punto, como primer paso, se debe valorizar los recursos físicos necesarios para iniciar el emprendimiento, lo que le permitirá lograr el máximo de ventas que primeramente se proyectó en el Análisis de Mercado. En segundo lugar, se deben analizar por separado los requerimientos físicos propios del emprendimiento; para ello es conveniente dividirlos en dos grupos, a saber:

1)- INVERSIONES FIJAS	- En activo fijo. - IVA a la inversión. - Otros asimilables. - Bienes de cambio.
2)- INVERSION EN ACTIVO DE TRABAJO	- Créditos por ventas. - Disponibilidades mínimas en caja y bancos.

Veamos ahora cada una de estas inversiones:

INVERSIONES FIJAS

Activo Fijo:
Por Activo Fijo se entiende el conjunto de bienes que tienen una vida útil y que se destinan en forma directa o indirecta al proceso productivo.
La vida útil es propia de los bienes que con el paso del tiempo se van deteriorando, lo que por ende les ocasiona una disminución en su valor económico, produciendo una depreciación y amortización en ellos.
Dentro de este conjunto de bienes que integran lo que se denomina Inversión Fija, existen entre otros: la tierra y otros recursos naturales, las obras civiles y otras construcciones complementarias, las instalaciones, las maquinarias y los equipos con su correspondiente montaje, los rodados y equipos auxiliares, la infraestructura, etc.
Todos ellos se amoldarán a las características que posea cada emprendimiento. Por este motivo, cuando se detenga a estudiar y determine las inversiones fijas, de todos ellos elegirá los que mejor se amolden al tipo de negocio que planea iniciar.
La tierra y otros recursos naturales comprenden el predio sobre el cual se realizarán las construcciones necesarias para llevar a cabo el negocio.
Las obras civiles y sus construcciones complementarias comprenden lo referente a los edificios industriales, con el respectivo detalle de la inversión en las áreas productivas, de servicios auxiliares, de administración, los depósitos, las calles, veredas y alambrados perimetrales, el alumbrado correspondiente, los espacios verdes, los servicios sanitarios, el gas natural, los desagües pluviales y otras instalaciones de uso, necesarias para el personal.

Todos estos bienes que de manera ejemplificativa se citan, son los que integran el **Activo Fijo** y se caracterizan por deteriorarse con el paso del tiempo y por ende desvalorizarse, lo que en algunos casos, puede significar que la vida útil del bien sea superior a la del emprendimiento. Esto constituye lo que conocemos como "Valor Residual".

En cuanto a las instalaciones, ya sean las referidas al área productiva o de servicio, necesarias para el emprendimiento elegido, son las que se encuentran en el predio y comúnmente se refieren al gas natural, luz, agua industrial, aire comprimido y refrigeración y/o calefacción, entre otras.

Todas ellas, independientemente o en forma conjunta, serán valorizadas, conforme el presupuesto solicitado oportunamente. Así mismo, habrá que detallar si quedan comprendidos los equipos; de lo contrario, estos se imputarán de manera independiente en otro rubro.

En cuanto a las maquinarias y los equipos, se analizarán todos los que sean necesarios para el proceso productivo y que con anterioridad se detallaron en el ante-proyecto de ingeniería, realizado oportunamente.

En lo que hace al montaje de las maquinarias o de los equipos, se tendrán en cuenta todos los gastos necesarios para su instalación, los que incluyen al personal especializado en ello, el que será contratado respectivamente, los elementos y materiales que se necesitarán para su apostamiento como para su mantenimiento posterior.

Los rodados y los equipos auxiliares abarcan el transporte, tanto el interno como el externo, imprescindible para el proceso, los que serán valorados a su precio de compra.

La infraestructura comprende las inversiones que se deberán realizar, a fin de poder lograr la construcción y el montaje de los edificios y maquinarias; por supuesto que las mismas se deben encontrar dentro del predio en el cual se levantará el emprendimiento.

Por último existe un rubro de "varios", donde se incluyen todos aquellos elementos que si bien en el anteproyecto fueron determinados como necesarios, no se encuentran comprendidos en ninguno de los puntos más arriba descriptos. Sería el caso de los muebles, los útiles y otros elementos menores que se destinen directamente o no a la producción, pero que en definitiva son necesarios.

En este punto se ecuentran los "IMPREVISTOS", ellos dependerán de la precisión con la que los rubros anteriores se hayan elaborado, del grado de incertidumbre reinante, de la experiencia con la que se cuente, de la variabilidad de los fondos aportados y fundamentalmente del tipo de emprendimiento de que se trate.

Inversiones Asimilables:

Aquí se encuentran comprendidos los gastos realizados en la fase que abarca desde la etapa preliminar a la ejecución del negocio hasta la puesta en marcha del mismo. También se los conoce con el nombre de Cargos Diferidos, pues se realizan antes de la explotación y

posteriormente se atribuyen como un gasto.
Los rubros que integran las **Inversiones Asimilables** son entre otros, las investigaciones y estudios del emprendimiento, los gastos de instalación e ingeniería, así como los de puesta en funcionamiento, las patentes y licencias, los que conlleva la organización de la empresa, etc.
En lo subsiguiente se desarrolla cada uno en detalle, así tenemos:
Los gastos y estudios del emprendimiento: son los gastos que se realizaron para llevar a cabo la investigación preliminar, estos comprenden el *Análisis de Mercado, el Plan de Negocios, etc.*
La organización de la empresa hace referencia, más en el caso de tratarse de un nuevo emprendimiento, a realizar lo que se conoce con el nombre de "Estudio Organizacional", siempre acorde con la magnitud del emprendimiento o negocio a desarrollar.
La patentes y licencias: en caso de elaboración de productos nuevos, es elección del emprendedor el adquirir los derechos pertinentes sobre los mismos, los que son considerados una inversión, ya que forman parte del patrimonio de la empresa.
Los gasto de puesta en marcha, instalación e ingeniería: queda comprendido el pago del personal técnico contratado para esta tarea, la mano de obra directa requerida en esta etapa, el pago del personal administrativo destinado pata esta fase del proyecto, etc.
Aquí también se encuentra un rubro de "Varios", donde están los gastos que resultan de difícil determinación, pero los cuales invariablemente se presentarán, por lo que de manera porcentual hay que tenerlos en cuenta.

IVA a la inversión:
Por tal se entiende el valor que resulta de aplicar a los rubros afectados por tal impuesto al valor agregado, la alícuota correspondiente.
La devolución que se haga de tal impuesto, será sin intereses y constituye un crédito al fisco, pues se aporta un monto que se integrará en las condiciones vigentes.
Cabe aclarar que los montos que se detallan en las inversiones necesarias para el emprendimiento no incluyen el IVA, pues de ser así se lo estaría considerando de manera doble, aumentando de esta manera la inversión a realizar.

COSTOS FIJOS MÁS COMUNES

- Personal de dirección, administración, ventas, etc.
- Costos de producción.
- Alquileres y arrendamientos.
- Seguros.

- Impuestos, excluyendo el impuesto sobre los beneficios.
- Honorarios profesionales, legales y similares.
- Inversiones en actividades de marketing, tales como publicidad, promoción etc.
- Energía eléctrica, agua, combustibles, utilizados en la dirección y administración de la empresa.

Inversiones en Activo de Trabajo:
Por Activo de Trabajo entendemos los bienes y cuentas necesarios en el emprendimiento en la producción y/o distribución de los bienes o servicios. En el caso, por ejemplo, de tratarse de una industria manufacturera, no es suficiente el contar con los equipos e instalaciones necesarios para la producción, se requiere además el aprovisionamiento de materias primas, repuestos y materiales, bienes en proceso de elaboración, productos acabados, cuentas por cobrar, entre otras cosas. En la actividad de tipo comercial o en la de servicios, se necesita tener mercaderías, créditos a los clientes y disponibilidades mínimas que aseguren un normal funcionamiento.
Todo esto hasta aquí enumerado constituye lo que se denomina el **Activo de Trabajo,** el que con precisión, se encuentra compuesto por:

a. Bienes de Cambio.
b. Créditos por Venta.
c. Disponibilidades mínimas en caja y en bancos.

Todos estos bienes y cuentas que lo integran se encuentran en constante circulación o movimiento durante el año, o sea que permanentemente se están renovando, es por eso que estos valores, a diferencia de los fijos, no sufren desvaloración alguna.
Por el contrario, mantienen el valor económico que poseen durante toda la vida útil del emprendimiento o negocio.

a. Bienes de Cambio:
Aquí quedan comprendidos todas las existencias físicas reservadas y que son útiles y necesarias para todo proceso productivo se encuentran, entre otras, **el stock de producción en proceso**, denominado de curso o semielaborado, que abarca la totalidad de la materia prima en proceso de transformación durante la producción; el **stock de materias primas** (por materia prima se entiende el insumo principal necesario para la elaboración de un bien determinado, así la cantidad de materia prima que se requiera dependerá de las modalidades de producción que se elijan, de las fuentes de provisión de la misma, etc.); el **stock de productos terminados,** aquí se encuentran los bienes ya listos para su venta, los que se

valorarán de acuerdo al costo que hallan tenido en su producción, sin considerar otro tipo de gastos que no sean éstos; el **stock de materiales,** es el conjunto de insumos que se encuentran en el proceso de producción de manera directa o indirecta, pero que por eso no son considerados materias primas (a ellos se los valorará conforme el precio de compra que tengan); el **stock de reserva de combustibles,** es el almacenamiento de fluidos líquidos o gaseosos a fin de asegurar un funcionamiento normal de las máquinas y equipos utilizados en el proceso de producción (el precio de ellos y su correspondiente valor, es de acuerdo al valor de compra); el **stock de repuestos** es el almacenamiento de los repuestos que la planta de producción requiere, ya se trate de repuestos productivos o improductivos (los primeros hacen referencia a los que corresponden a las máquinas o equipos y a las instalaciones vinculadas de manera directa o indirecta a la producción, los segundos en cambio, se refieren a los que se necesitan para el mantenimiento de todo el emprendimiento); por último tenemos el **stock de otros insumos,** tales como los que se pueden considerar materia prima, o combustibles, pero que son necesarios en el proceso productivo (el valor de éstos se determinará por el precio que tenían al momento de su compra).

b. Créditos por venta:
Está compuesto por el crédito que el negocio está dispuesto a otorgar a sus clientes. Constituye un ingreso de dinero que se materializará con posterioridad al momento de la venta, pero que constituye una entrada segura al fin, por lo que al instante creará una necesidad de fondos y recursos para asegurar el normal giro del negocio, por ello no hay que descuidar este aspecto.

c. Disponibilidades mínimas en caja y en bancos:
Es el mínimo de dinero requerido para lograr un funcionamiento normal en el negocio o emprendimiento elegido, con él se asegura un fluir constante de fondos.

Luego de haber brindado un asesoramiento sobre los ítems importantes que arriba le indicamos, es conveniente, ahora que tiene un panorama más completo de lo necesario para el buen dimensionamiento financiero y económico del emprendimiento, que tenga en cuenta que todos estos elementos indicados no siempre serán necesarios para su emprendimiento. La elección y utilización de cada uno de ellos dependerá en gran medida del tipo de negocio que usted está dispuesto a montar, por ello no se detenga en los que le son inútiles, ponga su atención en los que verdaderamente le son importantes.

A modo de síntesis ya estamos en condiciones de decir que la INVERSION TOTAL de un emprendimiento está integrada por una operación sencilla, que es la siguiente:

TOME LAS INVERSIONES FIJAS Y SUMELE A ESTAS LAS INVERSIONES DE ACTIVO EN EL TRABAJO, DE ELLO OBTENDRÁ EL MONTO TOTAL DE INVERSION QUE NECESITA SU EMPRENDIMIENTO O NEGOCIO PARA LA PUESTA EN MARCHA.

REALICE SU CALENDARIO DE INVERSIONES:

Si realizó los pasos anteriores ya tiene el total de las inversiones necesarias para su negocio, definiendo así el marco económico del mismo, que fue el primer paso a seguir.
Ahora hay que establecer el momento en el cual se deberá contar con el monto de dinero necesario. Para ello hay que vincular el cronograma estipulado anteriormente, el cuadro de producción del negocio y el de venta que ya fueron establecidos, todo ello en el dimensionamiento físico.
A todas las inversiones resultantes de las operaciones realizadas, se las tendrá que distribuir particularmente, conforme a las necesidades temporales de la empresa, coordinándolas a todas en su conjunto, con el objeto de estipular los plazos de inicio y de conclusión.
Todo esto lo va a realizar en el **CALENDARIO DE INVERSIONES.** En esta etapa será necesario que tenga en cuenta que postergar las inversiones del negocio mejorará la rentabilidad que espera del mismo; por ello, las inversiones se deben hacer al compás siempre del movimiento y crecimiento del negocio, recordando que inmovilizar injustificadamente el dinero, también implica a la larga un gasto. Tenga presente asimismo que sobredimensionar sus stocks, es un aumento falso del patrimonio de su empresa; los requerimientos de cada stock en particular se deben atender según las circunstancias de cada caso específico. El paso siguiente será entonces el FINANCIAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO.

Esta etapa es posterior a la determinación total de las inversiones necesarias para el emprendimiento, es ahí cuando se nos plantean interrogantes tales como: ¿De dónde conseguiré el dinero para lograr la realización del emprendimiento?, ¿Quiénes me lo brindarán y cómo lo harán?, ¿En caso de optar por un crédito, un préstamo, dónde debo dirigirme para solicitarlo?
Responder a estas preguntas es el objetivo en esta etapa que se denomina el **FINANCIAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO** y que podemos decir que es sin lugar a dudas, la más importante del **PLAN DE NEGOCIOS.**
Al comenzar a trabajar en esta área, involucrará a socios, a otras personas o empresas que puedan estar interesadas, y también a bancos y entidades crediticias que serán el pibote del financiamiento externo que se procurará.
Cuando se detecte que los fondos con los que cuenta no son suficientes para poner en marcha el emprendimiento seleccionado, o cuando ya haya tomado la decisión de recurrir a

solicitar créditos, debe poner especial cuidado en esta etapa del proceso.
No se debe olvidar que cualquiera sea el origen o la fuente de los fondos con los que piensa contar para el negocio, estos siempre deberán reunir la condición siguiente:

EL TOTAL DE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO DEBERÁ SER IGUAL A LA INVERSIÓN TOTAL DE NUESTRO NEGOCIO O EMPRENDIMIENTO ELEGIDO.

Dentro de las posibles fuentes de financiamiento para el negocio, se encuentran entre otras el capital aportado, el capital de riesgo y los créditos.

CAPITAL APORTADO:

Generalmente está compuesto por bienes, acciones, el aporte societario, los beneficios impositivos, etc.
Dentro de los bienes se encuentran tanto los usados como los nuevos, comprenden el terreno, las estructuras edilicias, las maquinarias, entre otros, los que se valorarán conforme a su precio de compra si se trata de bienes nuevos, y en el caso de los usados conforme al valor dado en el inventario correspondiente.
También entra dentro del Capital Aportado la contribución de cada socio, ya sea en dinero, en especie (como en el caso de trabajo, siendo el ejemplo típico las sociedades de capital e industria, donde unos socios colaboran con capital y otros con su trabajo) o también el aporte de valores en efectivo, como en el caso de las divisas.
Por otro lado existen también las acciones, modalidad ésta que significa una capitalización en empresas que se caracterizan porque cotizan en el mercado de valores, lo que a su vez facilita la circulación del capital y del factor humano dentro de la empresa.
Por último se encuentran dentro de este rubro los beneficios impositivos, típico de los emprendimientos que se localizan en áreas donde se implementa el sistema de promoción industrial. El acceso a este tipo de beneficios depende de que se cumpla con los requisitos exigidos para ello.
Los beneficios de este sistema pueden ser tanto de nivel nacional, provincial o municipal y consisten en desgravaciones y/o diferimientos en materia impositiva y de tasas, conforme a la legislación vigente en cada zona en particular (leyes, decretos, ordenanzas, reglamentos, etc.). Recuerde que debe tratar de compatibilizar de la mejor manera posible el o los dispositivos legales vigentes, con la idea de negocio que pretende llevar a cabo.

CAPITAL DE RIESGO:

Aquí el aporte implica también una participación en los riegos propios de la empresa, dándose especialmente en donde el negocio parece ser promisorio, previéndose ganancias por encima de los valores acostumbrados.
Los fondos de riesgo pueden a su vez provenir de distintas fuentes, ya sean internas (como el caso de los aportes del círculo familiar, de amigos, etc.) o bien externas, como es el caso del inversor particular, del socio industrial, de la coparticipación solidaria (ejemplo típico es la **Joint Venture**, una asociación entre empresas).
Se sugiere hacer una lista, donde detecte las prioridades que generalmente se deben plantear:

- Nivel de competencia.
- Posibilidades económicas, financieras y técnicas.
- Ventajas tecnológicas.
- Capacidad de gerenciamiento.
- Integración regional.
- Rendimientos o rentabilidad buscada.
- Opciones de compra y promesa de venta.
- Ventajas del mercado potencial.
- Ventas o compras a término.
- Calidad y características de los productos y/o servicios propuestos.
- Cambios en las tendencias, tales como la expansión o concentración.
- El impacto en la inserción del producto o servicio, teniendo en cuenta los colores, tamaño, volumen, peso, etc.
- El Know How (locución inglesa que significa: saber cómo hacerlo).

LOS CREDITOS:

Cuando un banco presta dinero, se preocupa primordialmente por asegurarse la correcta devolución del mismo. Cuando decimos correcta hacemos referencia a una devolución íntegra, según las pautas establecidas respetando los plazos convenidos por la institución.
Para esto el banco exigirá garantías reales y codeudores, esto con independencia de la magnitud del negocio.
Generalmente a los bancos les interesan poco los emprendimientos nuevos, ya que prefieren conocer de cada solicitante, la conducta y el modus operandi a nivel comercial.

A veces se puede recurrir a líneas de créditos disponibles para fomentar los micro emprendimientos; dichos créditos se manejan por medio de bancos también, en estos casos disponer de un Plan de Negocios detallado le ayudará a obtener una respuesta favorable. En esta etapa de solicitud de créditos, los trámites suelen ser largos y engorrosos, siendo conveniente ser cliente con anterioridad del banco donde se presenta la solicitud; por ello, le sugerimos:

- Actúe de manera profesional y trate de demostrar siempre conocer perfectamente el negocio que desea llevar a cabo.
- Estudie cuidadosamente las tasas de interés y demás condiciones que le ofrezca cada banco, esto le ayudará a optar de manera más inteligente.
- Busque referencias y póngase en contacto con los funcionarios de cada institución con los cuales ya tenga trato cordial o amistoso, nunca olvide las influencias, sino que por el contrario utilícelas.
- Determine de antemano el monto del préstamo que se encuentra a su alcance, para evitar de esta manera futuros dolores de cabeza.

Generalmente los bancos y otras instituciones, en formularios de tipo estándar, demandan determinada información de cada uno de sus clientes. A continuación le ofrecemos un listado de los datos que comúnmente se requieren:

1. **Monto solicitado:** siempre determinado en la moneda de origen y si se trata de una importación se acostumbra la modalidad FOB. En ambos casos, se deberán adjuntar las respectivas boletas proformas. FOB, es una sigla inglesa, que significa “Free on Board”, que traducido al castellano quiere decir “Franco a Bordo”, o sea, que en el precio se encuentran todos los costos hasta la entrega de la mercadería a bordo de la nave que la transportará.
2. **Destino o Aplicación:** detallándose es este punto el bien que se pretende adquirir.
3. **Origen del Bien:** se debe especificar el país de procedencia del bien.
4. **El Plazo de Gracia:** comprende el plazo que se solicita y en el cual se abonarán únicamente los respectivos intereses del crédito que se solicita.
5. **El Plan de Negocios:** esto, en lo referente al negocio que se pretende instalar, haciendo un detalle pormenorizado del mismo.
6. El **Estado Patrimonial** de las personas que se involucrarán en el emprendimiento, y si es necesario de los avalistas y/o codeudores solidarios o mancomunados, según sea el caso.

7. Los tres últimos **Estados Contables de la empresa**, en el caso de personas jurídicas.
8. **Las Relaciones Patrimoniales existentes**, vínculos con los que trabaje.
9. Un **Índice de las Deudas** contraídas en los últimos meses y un análisis de las posibilidades de pago.

Usted deberá analizar determinados datos para realizar la elección correcta del banco o la institución a la que recurrirá en busca de los fondos necesarios. ¿Qué es lo que deberá tener en cuenta para tomar la decisión?

En primer lugar, estudie la tasa de interés bancaria, la que puede ser de varios tipos (efectiva, sobre saldos, nominal, real directa, etc.), por otro lado debe tener presente el plazo de gracia que le otorguen; el que puede ir desde meses hasta años; otro dato a estudiar es la amortización del crédito, el período y modalidad, que puede ser por adelantado o vencida, y por último no descuide los gastos bancarios que se requieren, estos gastos significan generalmente un porcentaje del monto del crédito que solicita, pueden variar en base al monto requerido y a cada institución bancaria. Todo esto es lo que usted debe analizar antes de optar por un banco o instutución.
Si decide entonces, acudir a inversores o bien a bancos o entidades crediticias para procurarse el capital de riesgo, necesitará poseer una documentación completa y detallada sobre los aspectos jurídicos, técnicos, de organización, operativos y de las características personales de los integrantes de la dirección del emprendimiento o sociedad que está dispuesto a montar.

En las páginas siguientes, usted encontrará la documentación requerida y la forma en que deberá presentarla ante el banco o institución en la cual gestione los fondos que necesita:

PLAN DE TRABAJO

1. Defina en el instrumento por el cual usted se está presentando, el proyecto de empresa que le ofrece a terceros.
2. Realice de manera general una descripción del emprendimiento. En esta etapa consignará los estatutos, el registro de accionistas, el acta de constitución y las publicaciones requeridas legalmente al efecto, los estados financieros de los tres últimos años, el balance, la cuenta de las pérdidas y de las ganancias.
3. Confeccione un pequeño informe en el cual de manera precisa realice una reseña de cómo fue evolucionando la empresa.

4. Acompañe un detalle y ficha técnica de sus productos y/o servicios.
5. Presente el organigrama o la estructura de la empresa, consignando los cargos existentes y la distribución de las funciones, así como también explicite el modo de relacionamiento, tanto a nivel interno como externo que posea la empresa o negocio.
6. Describa las materias primas con las que acostumbra a trabajar, los productos básicos, la forma de abastecimiento, un diagrama de la frecuencia con que se provee de ellos y los consumos y rendimiento técnicos de los mismos.
7. El MANAGEMENT, esto significa la presentación de las personas claves o decisivas a nivel de relaciones con terceros, en este punto incluya, de ser posible, su apellido y nombre, identificación, edad, dirección, profesión, estudios realizados, experiencia profesional, en síntesis, posibilite un pequeño, pero completo, curriculum vitae de cada persona que lo represente y gestione sus negocios; lo que le ayudará al banco a tener así un perfil de la empresa y de todos los que la integran.

En el momento en que se decida por el financiamiento externo para su negocio o emprendimiento, tenga en cuenta que debe actualizar las inversiones a sus posibilidades, ya, que como dijimos en su oportunidad, DEBE SER SIEMPRE REALISTA. Por otro lado, no debe inmovilizar de manera innecesaria los capitales que posea, al contrario, ponerlos en movimiento, sin arriesgarlos inoportunamente, implica que obtendrá una mayor y favorable respuesta frente a terceros y a otras oportunidades.
Ya dijimos que los capitales de riesgo implican un condicionamiento en el control del negocio, por lo que debe analizar cuidadosamente la implementación de los mismos. A su vez, compare y analice las distintas propuestas que los bancos y entidades financieras le ofrecieron, teniendo en cuenta el monto que solicita y el que realmente le adjudican, con la deducción correspondiente de los gastos administrativos, las tasas de intereses aplicadas, los plazos de gracia que le concedan, las garantías que le sean exigidas, etc. En suma, todos los datos que en definitiva le ayudarán a realizar una correcta elección al momento de decidirse. Piense siempre antes de actuar compulsivamente y sobre todo, tómese el tiempo que estime necesario para ello.

COSTOS Y CUADRO DE RESULTADOS DEL NEGOCIO:

En todo lo que hemos desarrollado más arriba, se plantearon las inversiones que necesita un emprendimiento según el dimensionamiento físico que se pautó, y a su vez detectan las posibles fuentes de financiamiento externo, a las cuales podrá recurrir en caso de así

necesitarlo, para poder llevar a cabo el negocio propuesto.
Se puede decir entonces, que ya conoce el monto de dinero indispensable para instalar o iniciar su negocio.
Aparecerán entonces, una serie de interrogantes que con seguridad se planteará y a los cuales necesitará responder con premura. Se preguntará: ¿Cuál será el nivel de gastos mensuales que tendrá el negocio?, Las ventas ¿Serán superiores a los gastos?, ¿Frente a los compromisos contraídos, estaré en condiciones de responderlos? De los gastos que ya conoce, ¿Cuáles se mantendrán constantes?
Es por eso, que precisamente en esta parte del capítulo, lo que queremos es ayudarlo en esta tarea, brindándole una serie de pautas, que le allanarán el camino.
Como primer paso, debe conocer cuáles son los costos operativos o de explotación de cada período, luego analizar si usted está trabajando o no con los márgenes de utilidad pretendidos, si el tamaño de su negocio es el óptimo, esto con el objeto de poder verificar si las inversiones propuestas son correlativas a los posibles pronósticos de ventas con sus respectivos costos; lo que de ser así, le permitirá un retorno mucho más veloz de la inversión.
De no ser así, todavía está en condiciones de reformular su plan de negocios, o de adaptar el producto o el bien que pretende ofrecer, a las demandas y requerimientos del mercado o de los inversionistas, aumentando de esta manera sus posibilidades de ventas.
Pasemos ahora al tema referente a los:

COSTOS O EGRESOS:

¿Qué son los Costos?
Podemos decir que los costos "abarcan todas las erogaciones que se deben realizar en un determinado emprendimiento, durante un plazo de tiempo, a fin de producir, administrar y comercializar los bienes y/o los servicios que constituyen el objeto del negocio que implica una disminución de los recursos financieros de la empresa".
Cuando se elabora el Plan de Negocios, de una manera estimativa, se deben fijar los costos comprendidos desde que se pretende iniciar la actividad hasta la finalización de la misma, a dicho período se lo denomina **Período de Explotación o de vida útil del negocio.**
Comúnmente, se toma como plazo el período de un año, a los efectos de proceder al análisis de los costos. No obstante ello, se podrán considerar plazos mayores o menores, conforme el tipo de actividad elegido.
Una vez determinados los costos, se procede a efectuar la **Estructura de Costos**, la que esencialmente se encuentra compuesto por diferentes áreas, que van desde los productivo, administrativo, comercial hasta lo financiero.
Esta estructura, nos permite agrupar y clasificar respectivamente los costos. Así tenemos:

COSTOS FIJOS Y VARIABLES, por un lado, y por el otro **COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS.**

COSTOS FIJOS Y VARIABLES:

Quedan comprendidos en este grupo aquellos costos que se caracterizan por estar vinculados o ser dependientes de las variaciones que se produzcan en la producción y/o en la elaboración de los bienes o servicios y en la posterior venta que de los mismos se realice.
Tomemos un ejemplo: El alquiler del local donde se establecerá el negocio. Constituye un gasto o costo fijo, pues, independientemente de las ventas que se produzcan, éste gasto hay que realizarlo. Por el contrario, si estamos trabajando dentro del rubro textil, dedicándonos a fabricar pantalones, el consumo de tela de nuestra empresa, será directamente proporcional al nivel de producción que tengamos, esto sería un ejemplo de gasto o costo variable.

COSTOS DIRECTOS E INDIRECTOS:

En este grupo se encuentran aquellos gastos o costos que se vinculan con el grado de participación que los mismos tienen en relación con el producto y/o bien ofrecido.
Siguiendo con el ejemplo que dimos más arriba, en la producción de pantalones, las etiquetas de los mismos constituyen un gasto o costo directo por la vinculación o relación que tienen en este caso con el producto; en cambio, los repuestos que necesitan las máquinas que los fabrican, serían del tipo de gastos o costo indirectos.

A modo de síntesis, podemos decir que hay varias categorías de costos o gastos:

FIJOS:
Son aquellos que dentro de amplios márgenes, no varían, sino que se mantendrán constantes y parejos, con independencia del volumen de producción o venta que se tenga. De ahí que como regla, en este tipo de gastos tenemos: "Cuanto más venda o produzca, menor será su incidencia por unidad", Ejemplo: alquileres, energía eléctrica, agua, seguros, etc.

VARIABLES:
Son los que aumentan o mejor dicho se modifican proporcionalmente, conforme las variaciones en la cantidad de producción o de venta, donde tenemos como regla: "A mayor venta o producción, mayor su incidencia en cada unidad". Ejemplo: materias primas, envoltorios, etiquetas, etc.

DIRECTOS:
Pueden ser fijos o variables, pero se caracterizan por relacionarse esencialmente con la

producción o fabricación del bien o producto.

INDIRECTOS:
Son los gatos productivos o no, necesarios para el proceso productivo, pero que no participan directamente en la producción del bien o servicio. Ejemplo: respuestos de las máquinas.

Lo que con estos conceptos queremos decirle, es que determinando los gastos conforme los criterios antes señalados, podrá anticipar los egresos que su negocio deberá afrontar, los que junto a las inversiones necesarias, conformarán los egresos del emprendimiento.

Antes de concluír, aclaramos, que como todas las clasificaciones, esta no es ni mala ni buena, tampoco es estricta, sino que pretende serle útil, por lo que no se desanime si no puede encuadrar alguno de sus gastos de manera categórica en alguno de los grupos, esto es solo a título ejemplificativo.

ESTRUCTURA DE COSTOS:

Haremos ahora un esquema de la Estructura de Costos. Podemos decir que básicamente se encuentra compuesta por:

COSTO DE PRODUCCION:	Materia Prima. Mano de Obra Directa. Gastos generales de producción fabricación.
COSTO DE ADMINISTRACION:	Amortización. Personal. Papelería y útiles. Servicios contratados.
COSTO DE COMERCIALIZACION:	Amortizaciones. Personal. Comisiones. Movilidad y viáticos. Publicidad.

	Distribución. Ingresos Brutos.
COSTO DE FINANCIACIÓN:	Intereses por créditos. Carga financiera del IVA.

Luego, si suma todos estos costos, obtendrá por resultados el **COSTO TOTAL DEL NEGOCIO**, el que le ayudará para obtener información de lo que gasta para producir y/o elaborar el bien o servicio, esto con independencia de las ventas que usted realice, lo que en suma, constituye un indicador de los beneficios esperados, un instrumento de previsión y un método de viabilidad de un nuevo proyecto.

RECUERDE QUE:

- Para cada producto o línea de productos debe establecer los costos.
- Debe asignar los gastos fijos respectivamente.
- Realice un detalle donde establezca todos los items que en conjunto componen su estructura de costos. En este punto debe actuar de manera exhaustiva, pues de ello dependerá la rentabilidad de su negocio.
- Determine todo fijándose plazos.
- En cada rubro estipule el gasto variable que crea conveniente.
- A cada producto asígnele el gasto o costo fijo que le corresponda.

CUADRO DE RESULTADOS:

De todo el análisis que haga siguiendo las instrucciones precedentementes, obtendrá el total de gastos realizados, ya se trate de gastos fijos o variables, directos o indirectos, aplicados o no a la veta y/o producción.
Lo que se pretende con el **Cuadro de Resultados,** es poner en manifiesto la diferencia existente entre los ingresos y los egresos que generará el emprendimiento, estableciendo las utilidades netas o puras del negocio a lo largo de su vida útil**.**
Por medio **del Cuadro de Resultados** sabrá si el negocio generará ganancias, el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los gastos, si logrará vender los productos conforme al margen de ganancias esperado, si es conveniente que se mantenga dentro de una línea de productos o bien debe incursionar en otra cuando los costos superen el precio de la venta, etc.

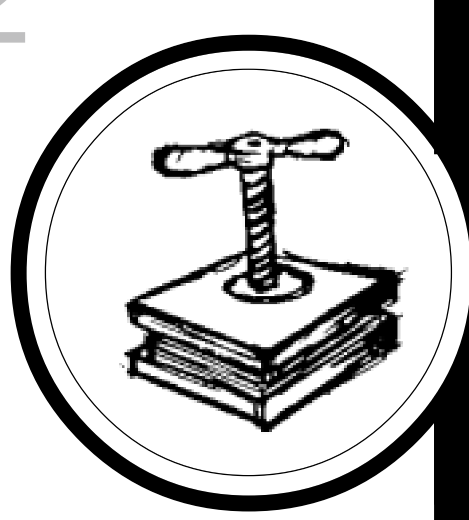
RENTABILIDAD

En este punto lo que se pretende es que usted pueda determinar si su negocio es rentable o no, para ello le acercamos algunas herramientas que le facilitarán la tarea.
Como primer paso, debe focalizar algunos indicadores que le dirán la rentabilidad del negocio y el tiempo de recupero del mismo.
Aquí aparecen entrelazados los conceptos de dinero y tiempo. A lo largo del tiempo, el dinero va adquiriendo un valor distinto. UN PESO HOY VALE MAS QUE UN PESO MAÑANA...
A esto se lo puede graficar de manera muy sencilla con dos fórmulas de fácil comprensión:

1. Interés ganado en un año = Depósito Original x Tasa de Interés Anual.
2. Monto al final de un año = Depósito Original + (Depósito Original x Tasa de Interés Anual).

Hay que tener presente que: "El dinero que se gana en un futuro tiene en el presente un valor sensiblemente menor".
Pasemos ahora al Tiempo de Recupero y al Beneficio Neto; con esto se hace referencia al momento en que los saldos proyectados, correspondientes a cada ejercicio actualizados a la tasa pasiva, igualan a la inversión del negocio.

capítulo 12



Síntesis

A MODO DE SINTESIS

Lo primero que debe hacer es una especie de autorretrato:

1. ¿Es la primera actividad independiente que va a iniciar?
2. Si por el contrario, usted ya tuvo experiencias con anterioridad, en este caso ¿Es la primera vez que emprende su propio negocio?
3. Reconozca si iniciarse en este tipo de vida de los emprendedores, o continuar en ella, es fruto de su voluntad, o se debe solo a algún motivo circunstancial.
4. ¿Qué deseos, habilidades o capacidades cree que posee?
5. Vincule su negocio con aquellas actividades en las que le gustaría desempeñarse o a las que tiene posibilidades de acceder.
6. De sus características personales: ¿Cuáles considera como positivas y como negativas? Haga una lista con cada una de ellas.
7. De las características que enumeró en el punto anterior, destaque las que cree que se encuentran vinculadas con sus deseos, habilidades o capacidades.

Casi siempre, independientemente de que el negocio lo requiera, cuando emprende una actividad, se asocia y vincula con otras personas, estos vínculos se pueden deber a diversos motivos, personales, culturales, económicos, de practicidad, entre otros, los que en su conjunto se reducen en la idea de no sentirse solo, de buscar la adecuada compañía.
Cuando ocurre esto, es importante determinar las reglas de una manera clara y precisa desde el comienzo, más aún si se trata de un emprendimiento de tipo familiar, pues será en este caso donde se entremezclarán otro tipo de roles y factores, los que precisamente hay que evitar, ya que podrían afectar o influir en la relación societaria y por ende en el futuro del negocio.
Para evitar todo esto, le proponemos que de manera tranquila y de ser posible por escrito, se detenga por unos instantes a analizar algunas de las situaciones que le planteamos, intercambiando para ello opiniones y criterios, lo que de seguro, en el futuro, significará evitar posibles discusiones.
Le planteamos una serie de factores, de los cuales, usted deberá calificarlos, usando para ello los calificativos de **Obligatorios** o **Desechables**. Una vez que identifique los factores que para usted son **Desechables,** sírvase de ellos, utilizándolos como criterios de selección. Los puntos que a continuación le exponemos, son un pequeño listado, de carácter enunciativo, dividido en secciones, del cual, usted deberá determinar y elegir, asignándoles uno de los calificativos señalados más arriba **(Obligatorios o Desechables)**:

SECCION I – FACTOR EXPERIENCIA:

- El conocimiento que sobre el tema usted posee.
- La experiencia que tiene a cerca de las tareas de su negocio.
- De ser un negocio nuevo, contemple la posibilidad de capacitarse sobre el mismo.
- Grado de personalidad a tener en cuenta para la ejecución y desarrollo de las tareas, para la eventual elección y sustitución de personal.
- Grado de vinculación con la rama o rubro elegido.
- Contactos que tenga o que quiera tener con proveedores y/o clientes.
- Apoyo externo para la realización del proyecto.

SECCION II – FACTOR INFORMACIÓN:

- Capacitación e información sobre el emprendimiento planeado.
- Grado de actualización de la información con la que cuenta.
- Grado de veracidad de dicha información.
- La posibilidad de verificar los datos con los que cuenta.
- Con relación al mercado o plaza donde pretende insertarse: Conocimiento de los bienes o servicios iguales o similares ofrecidos por la competencia.
- Manejo de las reglamentaciones sobre la materia, tanto a nivel nacional, provincial como municipal.
- Clase de requisitos exigidos para obtener la respectiva habilitación y grado de excusabilidad de los mismos.

SECCION III – METAMORFOSIS:

- Califique el grado de actividad del negocio utilizando para ello una escala progresiva de Creciente a Nulo.
- Grado de innovación del emprendimiento elegido.
- Grado de saturación que presenta el mercado respecto de lo que usted se propone ofrecer.
- Aspectos que hagan que su negocio sobresalga y se distinga de los demás.

SECCION IV – PARTICIPACION EN EXPOSICIONES Y/O FERIAS:

- Cantidad de ferias y/o exposiciones en las cuales haya participado, o a las que

simplemente asistió en calidad de visitante.

- Evaluando el grado de información que ha obtenido de las mismas.
- Grado de adaptabilidad de ideas e innovaciones que haya detectado en tales eventos y que crea que pueden ser trasladadas a su negocio.

SECCION V – CONTACTOS Y VINCULACIONES:

- Clase de contactos o vinculaciones que posea con futuros proveedores.
- Entrevistas a potenciales clientes.
- Entrevistas con asociaciones, cámaras y/o agrupaciones que se ocupen de su mismo tema.

SECCION VI – DEFINICION DEL TIPO DE EMPRENDIMIENTO:

- En caso de tratase de los del tipo “Familiar”, lograr el consenso de toda la familia, o al menos de la que pretende asociarse.
- Grado de apoyo brindado por los familiares que directamente no participan en el negocio.
- Grado de aceptación de su idea dentro del núcleo familiar.
- Definición y asignación de los roles a ocupar por cada uno de los integrantes de la familia.
- Responsabilidades, según lo pautado en el punto anterior.
- Tiempo de dedicación que cada uno está dispuesto a brindar para el emprendimiento.
- Necesidad de trabajar dentro del hogar o posibilidad de trasladarlo fuera de él.
- En caso de situarlo dentro de su hogar, evalúe las vías de acceso existentes y la creación de otras alternativas que aseguren una entrada independiente.

SECCION VII – CARACTERISTICAS PERSONALES:

- Posibilidades de una dedicación full time al emprendimiento elegido.
- En caso negativo, prever la posibilidad de contar con los debidos reemplazan-tes.

SECCION VIII – CAPITAL:

- Defina la cantidad de capital que necesitará para poner en marcha su emprendimiento.
- Si posee dicho capital, en hora buena! De no ser así, individualice las fuentes a las que recurrirá para procurárselo.
- Posibilidad de utilización de las reservas o ahorros existentes.
- Determinación de manera aproximada de las ganancias y pérdidas que cree pueden ocurrir.

SECCION IX – FACTORES DECISIVOS:

- Tiempo estipulado para el recupero de los gastos realizados.
- Características y modalidades del mercado en el cual pretende insertarse.
- Volumen y dimensión de la posible competencia.
- Áreas del mercado en las cuales no haya detectado competencia y en las que podría insertarse de manera absoluta.
- Posibilidad de incorporar a su emprendimiento aspectos comerciales y/o productivos que lo distingan de su competencia.
- Grado de competitividad del negocio elegido frente a los ya existentes en el mismo rubro.
- Grado de importancia que en el mercado se le asigna a la publicidad, y el que usted personalmente le otorgará.

Una vez que haya seleccionado los factores propuestos, deberá separarlos en **Obligatorios o Desechables.**
Los primeros hacen referencia a aquellos que deben ser cumplidos de manera inexorable, pues de no ser así, el resultado final obtenido sería negativo. En cambio los segundos, se refieren a los que pueden o no ser cumplidos, teniendo en cuenta la función o el grado de necesidad de los mismos dentro de la empresa.
Una vez realizada la selección, estableciendo un orden de prioridad, proceda a sumar los factores elegidos. Del resultado, usted obtendrá el perfil del negocio que mejor le va y las posibilidades de éxito del mismo.
Cuando haya cumplido con esta etapa, ya se encontrará en condiciones de expresar para cada una de las alternativas elegidas, la posición que les asignará dentro de su negocio, siempre, por su puesto, dentro del siguiente marco:

1. Descripción básica del emprendimiento.
2. Detalle del tipo de organización.
3. Sector hacia el cual se dirige el negocio.
4. Relación con los clientes.
5. Productos con los cuales trabaja. (En este punto haga un detalle preciso de los mismos).
6. Competencia más próxima.
7. Notas o rasgos distintivos del negocio.

ANALISIS DEL NEGOCIO:

Ahora pasaremos a practicar un estudio del negocio, realizando para ello lo que denominamos **Análisis FODA,** conocido también en inglés como “Análisis Swot”**.** El nombre de **FODA** le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis, de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir:

F de Fortalezas.
O de Oportunidades.
D de Debilidades.
A de Amenazas (Problemas).

Una de las aplicaciones del análisis **FODA** es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.
Por medio de este análisis podrá determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente, podrá tomar conciencia de la empresa dimensionando los obstáculos que deberá afrontar y podrá explorar de una manera más eficaz, los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los negativos. Como consecuencia lógica de todo esto, es posible que al finalizar el análisis **FODA** sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales.
Como primer paso, debe definir los conceptos que integran el nombre del análisis propuesto:

- **FORTALEZAS:** Son aquellos puntos fuertes, aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

- **OPORTUNIDADES:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer al logro de los objetivos.
- **DEBILIDADES:** Son los puntos débiles, aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- **AMENAZAS:** Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.

Si luego de definir los conceptos, se los reagrupa desde la óptica de la empresa, verá que dos de ellos son internos: **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**, mientras que los otros dos son elementos externos de la empresa: **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**
Desde este punto de vista, el análisis **FODA** responde a las siguientes preguntas:

Respecto a la empresa:
¿Qué puntos fuertes posee la estructura operativa de la empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos?, ¿Qué puntos débiles existen en la organización que podrían convertirse en obstáculos al logro de los objetivos?

Respecto al entorno:
¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno del negocio que podrían actuar a favor de la empresa en el logro de sus objetivos?, ¿Qué situaciones o condiciones se están dando en el mercado o en el entorno que podrían representar un peligro u obstáculo externo al logro de los objetivos?
Veamos ahora algunos ejemplos de posibles áreas de **"Oportunidades":**

- Nueva forma de explotar eficazmente una fortaleza de la empresa.
- Tendencia al crecimiento de las ventas.
- Ampliación de la base de clientes.
- Aceptación de los productos o servicios de la empresa.
- Aumento sostenido en la participación de mercado.
- Nuevos acuerdos con los proveedores que podrían reducir los costos de las materias primas y materiales.
- Ventajas del producto o servicio respecto a los competidores.
- Cambios en los estilos de vida de los clientes.
- Incorporación de nuevas tecnologías.
- Ampliación de la cobertura de los mercados.
- Nuevos usos o aplicaciones del producto o del servicio.

- Posibilidad de lanzamiento de otro producto.
- Aperturas de nuevos mercados.

Entre otras, pues la enumeración no reviste el carácter de taxativa, sino que es meramente ejemplificativa.
Pasemos ahora a ejemplos de posibles **“Amenazas”:**

- Descenso en las tendencias de crecimiento de las ventas.
- Base de clientes muy reducida.
- Mercado de los productos o servicios en declive.
- Deficiente distribución de los productos o servicios.
- Pérdida de la imagen de la empresa.
- Pérdida de clientes importantes.
- Rentabilidad muy baja.
- Limitaciones severas en la capacidad de producción o de atención a la clientela.
- Imposibilidad de penetrar en un mercado dominado por la competencia.
- Insatisfacción notoria de los clientes.
- Cambios en las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, que la empresa no puede satisfacer.
- Incapacidad de la empresa para incorporar tecnología, etc.

De estas listas ejemplificativas que le brindamos, ahora usted debe agregar otras Oportunidades o Amenazas que considere propias de su sector o área de actividad.

APLICACIÓN DEL ANÁLISIS **FODA:**

Es una sencilla operación que hemos dividido en tres pasos:

PASO 1: Consiste en responder a algunos interrogantes tales como: ¿Qué factores obstaculizan mi objetivo? Son las DEBILIDADES Y AMENAZAS, ¿Es posible neutralizar sus efectos?, ¿Cómo puedo convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

PASO 2: Se busca la respuesta a: ¿Qué factores favorecen al logro de mi objetivo?
Se trata de detectar las FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

PASO 3: Una vez que respondió a los puntos anteriores debe preguntarse: ¿Es necesario que

modifique el objetivo para hacerlo más realista?
Los pasos indicados tienen una explicación lógica, pues cualquier Debilidad o Amenaza que usted logre resolver se convierte automáticamente en una Fortaleza o una Oportunidad. Por medio de esta operación y cumpliendo con los tres pasos indicados, sabrá si debe mantener, modificar o invalidar su objetivo.

RESULTADO DEL ANÁLISIS **FODA:**

Al concluir el análisis de sus objetivos usted se podrá encontrar con una de las siguientes posibilidades:

1. Mantenimiento del Objetivo: El objetivo permanece tal como había sido establecido en un principio, debido a que el análisis de los factores positivos y negativos le indica que, objetivamente, es posible alcanzarlo.

2. Revisión del Objetivo: El análisis de una o más Fortalezas u Oportunidades que no había considerado inicialmente, le dan la posibilidad de modificar el objetivo para establecerlo en niveles más ambiciosos (por ejemplo, volúmenes de ventas o de beneficios más altos) O bien, el análisis de una o más Debilidades o Amenazas que no había considerado inicialmente le inducen a modificar el objetivo para establecerlo en niveles más bajos, menos ambiciosos (por ejemplo, modificar el objetivo de posicionamiento, revisar a baja de los objetivos de venta o de rentabilidad).

3. Invalidación del Objetivo: El análisis de una o más Debilidades o Amenazas que no había considerado, le indican que éstas son de tal magnitud (o imposibles de solucionar) que impedirán el logro del objetivo establecido inicialmente y, en consecuencia, es necesario invalidarlo y elaborar un objeto completamente nuevo, más coherente con la situación real de la empresa.

Una vez concluido el análisis **FODA,** ya estará en condiciones de elaborar las **ESTRATEGIAS, METAS Y PLANES DE ACCION**, que se incluirán en su Plan de Negocios.
Entramos ahora al tema referente a las **ESTRATEGIAS**: Por tales, entendemos el conjunto de acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos buscados. O sea que con ellas determinará las grandes líneas de acción, la orientación global que deberán adoptar las actividades a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos.
Pasemos ahora a las **METAS**: Ellas son los objetivos parciales, específicos y cuantificables que se deben alcanzar para, en conjunto, cumplir el objetivo establecido con anterioridad,

por ello, el establecimiento de las metas dependerá en consecuencia, del objetivo que se haya establecido y de la estrategia que se haya seleccionado. Una cosa importante a tener en cuenta en este punto, es que en algunos casos es posible establecer objetivos no cuantificados, es decir, no expresados numéricamente (como sería el caso de los objetivos de posicionamiento). Las **METAS**, por el contrario, deben ser siempre expresadas en términos lo más específicos posibles y, preferiblemente, en términos numéricos.
Por últimos tenemos, los **PLANES DE ACCION:** Que están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad. Recuerde que, jamás debe implantar un plan de acción sin antes haber establecido, con toda precisión y claridad, sus Objetivos, Estrategias y Metas Específicas.
Por otro lado, y siguiendo con el repaso, tenemos también el **SONDEO DE MERCADO.** En esta etapa, el objetivo va a ser poder establecer lo siguiente:

- ¿Cuáles serán los volúmenes de venta proyectados?
- ¿Cuáles serán los precios?
- ¿Cuáles serán las condiciones de venta?
- ¿De qué manera se realizará la comercialización?

Respondiendo a estas preguntas, obtendrá lo que se conoce como el **Perfil de la Demanda**. Esto le facilitará las cosas, logrando así economizar tiempo y dinero en el Sondeo, por medio del cual usted podrá confirmar el perfil de los clientes potenciales de su emprendimiento. Deberá tener en cuanta, referente a los clientes, el nivel socioeconómico que posean, sexo, edad, ubicación geográfica, costumbres, prácticas, etc.
Para descubrir estos datos que le serán de mucha utilidad, puede elaborar un cuestionario siguiendo las siguientes etapas:

- **De Calificación**: estas le permiten determinar si está interrogando a la persona o empresa adecuada.
- **Básicas**: Le permiten obtener información utilizando preguntas de opinión, las que focalizan al entrevistado sobre el tema del cual se necesita la respuesta. Aquí, debe inducirlo a la respuesta proponiéndole calificativos para que responda, tales como: Bueno, Malo, Regular.
- **De Clasificación**: Con ellas usted podrá identificar al entrevistado, procurando datos sobre su edad, apellido y nombre, cargo o funciones, estado civil, teléfono y dirección, y todo aquel dato que le posibilite en un futuro poder contactarlo.
- **Preguntas Referentes al Producto**: Debe tratar que le digan el grado de conocimiento que poseen respecto de su producto o servicio, de su marca, de los

productos de la competencia, de las posibilidades de uso que les dan a los mismos, de las ventajas y desventajas que creen que tienen, del precio que están dispuestos a pagar por él, etc.

- Preguntas referentes a la **Presentación del Producto**: con ellas, lo que usted va a lograr la información referente al envase, la marca, el logo, el nivel de claridad en las leyendas e instrucciones sobre el uso, etc., que le permitirán diagramar el diseño del envase adecuándolo a los gustos de su cliente.
- Preguntas referentes a los **Factores de Elección**: se trata de descubrir cuáles son los factores que hacen que los potenciales clientes seleccionen su producto y/o servicio y no otro, lo que en definitiva le va a permitir que se diferencie de los demás de su competencia. Acá lo importante es la calidad, el precio, la presentación, el tamaño, el servicio técnico o de atención al cliente, la marca, la garantía, el plazo de entrega, la durabilidad, entre otros.
- Preguntas referentes a los **Factores de Decisión**: que le permitirán detectar las razones de sus clientes por las que se decidirá a efectuar la compra, o sea lo que en definitiva determinará la elección, algunos motivos podrían ser la calidad, el precio, el tamaño, etc.
- Preguntas para determinar la persona que toma la decisión: sería el caso, por ejemplo, de los repuestos para automóviles, donde la elección no la realiza el dueño, sino que lo hace el mecánico; o los medicamentos, el médico y no el paciente.
- Preguntas referentes a **la competencia**: Lo que se pretende es delimitar los rasgos más característicos de la competencia sobre la materia, ver qué incidencia tiene en el mercado al cual usted pretende insertarse, cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles, quienes se encuentran a la cabeza, con qué precios se están manejando, qué tiempos de producción y entrega poseen, etc. Para ello preguntará qué marcas conoce la gente, la antigüedad del cliente en la compra del producto o en el uso del servicio, la forma de compra si es directa o indirecta, los medios de pago que le aceptan, etc.
- Preguntas referentes al **Precio**: debe determinar en este punto, si la variable precio es definitiva y decisoria en el momento de optar por realizar la compra, y sobre todo el precio que el cliente se encuentra dispuesto a pagar por el producto y/o servicio. En este caso debe especificar cuáles son las razones que justifica el precio sugerido (servicio, atención, producto, calidad, etc.)
- Preguntas referentes a la **Comercialización**: lo que se pretende es establecer en el proceso de comercialización, cuáles son los aspectos débiles y cuáles los débiles de su eventual competencia, y cuáles son los beneficios que la compe-

tencia está reclamando. Determine cuáles son las quejas más comunes de los clientes, por ejemplo las referidas a los plazos de entrega, la atención de los vendedores, la calidad del producto y/o servicio, etc. Por otro lado están las necesidades de los clientes y que está de más decirlo, pero que son muy importantes para lograr el posicionamiento dentro del mercado, pues a mayor satisfacción de ella, mayor reconocimiento por parte de la sociedad.

Ahora le brindamos algunas sugerencias a tener en cuenta, para la confección de los cuestionarios:

- Trate de que no sean demasiados extensos, pues esto puede predisponer de manera negativa al encuestado. Como regla general, cumunmente las preguntas tiene veinte (20) palabras como máximo.
- Agregue a los cuestionarios todas aquellas preguntas que conforme su criterio, le ayudarán a obtener la información que le es necesaria.
- Evite en lo posible, el uso de significados dobles.
- Las preguntas en lo posible, deben confirmar respuestas previas, y no ser capciosas.
- No use vulgarismos ni un lenguaje demasiado familiar, ello sin manejarse con un vocabulario técnico y de difícil comprensión.
- Revise su cuestionario antes de tomarlo como definitivo y llevarlo a cabo.
- Verifique el tiempo que le llevaría realizar el cuestionario.

CLASES Y EJEMPLOS DE PREGUNTAS:

- **Preguntas Alternativas o Iniciales:** Son las que despiertan interés aunque no tengan relación con el tema de la encuesta.

- **Preguntas Múltiples:** son aquellas relacionadas entre sí, donde las alternativas propuestas son excluyentes, por ejemplo:

1- ¿Usted fuma? SI ____ NO ____

2- ¿Cuántos por día? ________________________________

3- ¿Qué marca? ________________________________

4- ¿Cambiaría de marca? SI ____ NO ____

5- ¿Por qué? ____

- **Preguntas Filtro:** Son aquellas que dependen unas de otras; esto es, la respuesta a una concluye o requiere de la segunda, por ejemplo:

1- ¿Usted fuma? SI ___ NO ___
(Si contesta NO, pasar a la pregunta nº **6-**).

2- ¿ Qué marca? ____

3- ¿ Cuántos por día? ____

4- ¿Cambiaría de marca? SI ___ NO ___

5- ¿Por qué? ____

6- ¿Ingiere bebidas alcohólicas? SI ___ NO ___

- **Preguntas Abiertas:** Le permiten cualquier tipo de respuestas; se usan en general para conocer la opinión o imágen de un producto o servicio. Las preguntas **2,3 y 5** del ejemplo anterior son de este tipo.

- **Preguntas Dicotómicas:** Aquellas que pueden resolverse sólo en uno de dos sentidos; sirven para filtrar elementos que no tienen utilidad en la investigación.

- **Preguntas de Control:** Sirven para determinar el grado de veracidad de las respuestas, por ejemplo:

1- ¿Recuerda usted la publicidad de zapatos? SI ___ NO ___

2- ¿De qué manera? ____

____

3- ¿Qué recuerda del anuncio? ____

____

De toda la información que se haya procurado, ya sea por medio de los cuestionarios, o de cualquier otro trabajo de campo, usted debe ahora realizar el "**Procesamiento Informativo**", este consiste en agrupar todos los datos obtenidos, separándolos por rubros, utilizando para ello, variables cuantitativas y calificativas, asentando los resultados en cuadros, gráficos o

mapas indicadores, que de seguro le serán de mucha utilidad, para poder analizar correctamente el material y elaborar una conclusión.

índice



INDICE:

AL LECTOR

Es nuestro deseo conocer su opinión acerca de la **Guía del Emprendedor**. Ello nos ayudará a mejorarlo, para que usted pueda tener siempre material completo y genuinamente útil.
Sus comentarios serán una valiosa colaboración, tanto para nuestra institución como para todos aquellos que deseen montar un nuevo emprendimiento.
Envíenos su opinión a :

Cerrito 836, Piso 3 - C1010AAR
Buenos Aires - Argentina
Ph: (54 -11) 4816 - 9900
E-mail: info@broosterkeepling.com
Web Site: www.broosterkeepling.com